

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Zkvalitnění procesů výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti
Improvement of the Quality of Employee Selection and Adaptation Processes in a Chosen
Company

Student: Bc. Michaela Smutková

Vedoucí diplomové práce: Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.

Ostrava 2018

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Michaela Smutková**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Zkvalitnění procesů výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti**
Improvement of the Quality of Employee Selection and Adaptation Processes in a Chosen Company
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Metodika a metody zpracování diplomové práce
 3. Teoretická východiska výběru a adaptace zaměstnanců
 4. Charakteristika společnosti
 5. Popis a analýza procesů výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti
 6. Návrhy a doporučení
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- HORVÁTHOVÁ, Petra et al. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. SOET, vol. 12. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-726-1288-8.
- LEATHERBARROW, Charles a Janet FLETCHER. *Introduction to Human Resource Management. A guide to HR in Practice*. 3rd ed. London: CIPD, 2014. ISBN 978-18-439-8359-0.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.**


Datum zadání: 24.11.2017

Datum odevzdání: 27.04.2018





doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně příloh, vypracovala samostatně. Přílohy č. 2, 3, 4, 5, 6 dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne 27.4.2018


Bc. Michaela Smutková

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí diplomové práce Ing. Andree Čopíkové, Ph.D. za věcné připomínky, rady a také za čas věnovaný při zpracovávání diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala personální pracovníci paní Ivaně Molkové ze společnosti ZV-Nástroje s.r.o. za poskytnuté informace, materiály, konzultace a věnovaný čas a také panu Ing. Ivanovi Juřicovi za zprostředkování spolupráce na této diplomové práci. Poděkování patří také mé rodině a příteli za projevenou podporu.

Obsah

1	Úvod.....	6
2	Metodika a metody zpracování diplomové práce.....	8
2.1	Metodika zpracování diplomové práce.....	8
2.2	Metody zpracování diplomové práce	9
3	Teoretická východiska výběru a adaptace zaměstnanců.....	11
3.1	Řízení lidských zdrojů	11
3.1.1	Cíle řízení lidských zdrojů	12
3.1.2	Charakteristiky řízení lidských zdrojů	13
3.1.3	Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů	13
3.1.4	Personální činnosti	14
3.1.5	Personální útvar a jeho úkoly	15
3.1.6	Personalista a jeho profil	16
3.1.7	Strategie a politika řízení lidských zdrojů.....	17
3.2	Plánování lidských zdrojů	17
3.3	Proces získávání a výběru zaměstnanců	18
3.4	Získávání zaměstnanců.....	19
3.4.1	Podmínky získávání zaměstnanců.....	20
3.4.2	Proces získávání zaměstnanců	20
3.4.3	Zdroje získávání zaměstnanců	21
3.5	Výběr zaměstnanců.....	23
3.5.1	Posuzování vhodnosti uchazeče	23
3.5.2	Proces výběru zaměstnanců	25
3.5.3	Metody výběru zaměstnanců.....	29
3.5.4	Predikční validita výběrových metod.....	36
3.6	Hodnocení úspěšnosti procesu získávání a výběru zaměstnanců	37
3.7	Odpovědnost za proces získávání a výběru zaměstnanců	38

3.8	Přijímání zaměstnanců.....	39
3.9	Adaptace zaměstnanců	40
3.9.1	Řízení adaptačních procesů.....	42
3.9.2	Programy a metody adaptace	46
3.9.3	Odpovědnost za průběh adaptace	47
4	Charakteristika vybrané společnosti.....	48
4.1	Popis společnosti ZV-Nástroje s.r.o.	48
4.2	Historie společnosti	50
4.3	Organizační struktura společnosti	50
4.4	Personální oddělení společnosti.....	51
4.5	Struktura zaměstnanců společnosti.....	51
5	Popis a analýza procesů výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti..	53
5.1	Procesy plánování a získávání zaměstnanců	53
5.1.1	Plánování zaměstnanců	53
5.1.2	Získávání zaměstnanců	54
5.2	Výběr zaměstnanců.....	56
5.3	Přijímání zaměstnanců.....	58
5.4	Adaptace zaměstnanců	59
5.5	Analýza dotazníkového šetření.....	61
5.6	Shrnutí výsledků dotazníkového šetření.....	91
6	Návrhy a doporučení.....	92
6.1	Zřízení online dotazníku na webových stránkách společnosti	92
6.2	Získávání zaměstnanců pomocí aplikace	93
6.3	Orientační balíček.....	95
6.4	Adaptační plán.....	96
6.5	Další doporučení.....	97
7	Závěr.....	99

Seznam použité literatury	100
Seznam zkratek	102
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Seznam obrázků	
Seznam tabulek	
Seznam grafů	
Seznam příloh	
Přílohy	

1 Úvod

Řízení lidských zdrojů je jádrem celého řízení organizace. Řízení lidí určuje to, zda bude organizace úspěšná a zda dokáže přežít v dnešních neustále měnících se podmínkách, proto by měly organizace do lidského kapitálu investovat. Cílem řízení lidských zdrojů je tedy snaha získat a udržet kvalifikované, oddané a motivované zaměstnance, rozvíjet jejich potenciál prostřednictvím nabídky příležitosti k učení a soustavnému rozvoji, čímž budou více přispívat k dosahování organizačních cílů. Lidé se tedy stávají hlavní konkurenční výhodou, a proto je velmi důležité, aby jimi organizace disponovala.

K zajištění správných lidí na správných místech ve správnou dobu, je nezbytně nutné, aby měla organizace kvalitně zvládnutý a nastavený celý proces zabezpečování lidských zdrojů zahrnující plánování, získávání, výběr, přijímání a v neposlední řadě adaptaci zaměstnanců.

Tématem diplomové práce je jedna z nejdůležitějších úloh řízení lidských zdrojů, tedy proces výběru a adaptace zaměstnanců v organizaci. Výběr zaměstnanců následuje po procesu získávání zaměstnanců a jeho cílem je identifikovat a vybrat vhodné uchazeče, jejichž kvalifikace budou odpovídat požadavkům nabízené pracovní pozice, budou představovat jakýsi přínos pro organizaci a nebudou jednat tak, aby docházelo ke snižování kvality a produktivity práce. Z tohoto důvodu je potřeba mít nejen tento proces, ale i proces přijímání a adaptace kvalitně propracovaný, tím se pak eliminují chyby a pravděpodobnost přijetí nevhodných uchazečů. Následně po přijetí vhodného uchazeče přichází na řadu jeho adaptace, tedy začlenění do pracovního, sociálního a kulturního prostředí organizace. Velké organizace využívají k rychlejšímu začlenění a zapracování nových zaměstnanců adaptační program, pomocí kterého je zaměstnanec obeznámen s hodnotami, normami organizace a jehož cílem je utváření identifikace zaměstnance a také podnícení jeho angažovanosti.

Cílem diplomové práce je na základě analýzy stávajících procesů výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti ZV-Nástroje s.r.o. zpracovat návrhy a doporučení, které by vedly k efektivnějšímu průběhu těchto procesů.

Diplomová práce je rozdělena na dvě části, a sice teoreticko-metodickou část, která zahrnuje dvě kapitoly a část aplikačně-ověřovací obsahující tři kapitoly.

Začátek první části diplomové práce je zaměřen na popis metodiky a metod zpracování diplomové práce. Následuje kapitola, v níž jsou vymezena teoretická východiska, čerpána

z tuzemské i zahraniční literatury, objasňující nejprve problematiku řízení lidských zdrojů, její cíle, charakteristiky, hlavní úkoly, personální činnosti, profil personalisty, strategie a politiku řízení lidských zdrojů. Dále je zmíněn proces plánování a získávání zaměstnanců, včetně podmínek a zdrojů získávání zaměstnanců. V následující kapitole je popsána jedna ze stěžejních problematik diplomové práce, a sice výběr zaměstnanců. Tato kapitola je zaměřena na posuzování vhodnosti uchazeče, popis samotného procesu výběru zaměstnanců, dále pak metody, které se k tomu využívají, zmíněna je i predikční validita výběrových metod, hodnocení úspěšnosti procesu získávání a výběru zaměstnanců, odpovědnost za tento proces a krátce také problematika přijímání zaměstnanců. Závěr teoreticko-metodické části diplomové práce je věnován druhému stěžejnímu tématu představující adaptaci zaměstnanců, ve které jsou popsány řízení adaptačních procesů, programy a metody adaptace a odpovědnost za její průběh.

Druhá část, aplikačně-ověřovací, obsahuje charakteristiku vybrané společnosti počínaje popisem, historií, organizační strukturou, personálním oddělením a konče strukturou zaměstnanců společnosti, v níž byla diplomová práce zpracována. Následuje analýza současného stavu procesů výběru a adaptace ve společnosti ZV-Nástroje s.r.o., včetně analýzy dotazníkového šetření. V poslední kapitole aplikačně-ověřovací části jsou na základě získaných poznatků zpracovány návrhy a doporučení, které by mohly vést ke zkvalitnění těchto procesů ve společnosti.

2 Metodika a metody zpracování diplomové práce

Tato kapitola je věnována popisu metodiky zpracování diplomové práce a také charakteristice použitých metod. Pro dosažení požadovaného cíle je potřeba stanovit jednotlivé kroky postupu, které k takovému cíli budou směřovat.

2.1 Metodika zpracování diplomové práce

Diplomovou práci tvoří dvě části, a to teoreticko-metodická část a část aplikačně-ověřovací.

K vypracování diplomové práce byla zvolena následující metodika.

1. První fáze diplomové práce zahrnuje zpracovaná teoretická východiska procesů výběru a adaptace zaměstnanců s využitím odborné tuzemské i zahraniční literatury. Veškeré zdroje informací jsou uvedeny v seznamu použité literatury. V této teoreticko-metodické části byly využity především metody analýzy, syntézy, indukce a dedukce.
2. Druhá fáze obsahuje charakteristiku vybrané společnosti, na základě informací čerpaných z webových stránek společnosti, interních materiálů a od personální pracovnice.
3. Ve třetí fázi je zpracována analýza současného stavu procesů výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti, ke které posloužily informace z interních materiálů a dokumentů společnosti a rozhovor s personální pracovnící. Dále v této fázi proběhla konzultace s personální pracovnící, příprava a organizace dotazníkového šetření a následně bylo uskutečněno samotné dotazníkové šetření mezi zaměstnanci k posouzení současných procesů výběru a adaptace zaměstnanců.
4. Ve čtvrté fázi bylo provedeno vyhodnocení dotazníkového šetření a následná interpretace získaných dat. Mezi metody, které byly v této fázi využity, patří analýza, syntéza, dedukce, indukce a komparace.
5. Poslední fáze je věnována tvorbě návrhů a doporučení, které by mohly vést ke zkvalitnění procesů výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti, na základě předchozího vyhodnocení získaných dat.

2.2 Metody zpracování diplomové práce

Při zpracování této diplomové práce byly využity logické a empirické metody, které jsou krátce charakterizovány v následujícím textu.

Logické metody

Analýza – je proces reálného nebo myšlenkového rozkladu zkoumaného jevu či situace na dílčí části, které jsou dále zkoumány. Analýza předpokládá, že v každém jevu je určitý systém, ve kterém platí dané zákonitosti fungování systému, proto může analýza odhalovat různé vlastnosti jevů a procesů a také oddělit podstatné od nepodstatného.

Syntéza – je myšlenkové spojení poznatků v celek. Syntéza představuje základ pro pochopení vzájemných souvislostí jevů a také vede k objasňování nových či dříve neobjasněných vztahů a zákonitostí.

Indukce – je vyvozování obecného závěru na základě poznatků o jednotlivostech a umožňuje dospět k podstatě jevů. Závěry indukativních myšlenkových pochodů jsou ovlivněny subjektivními postoji. Na základě vyhodnocení údajů jsou formulovány obecnější závěry.

Dedukce – je opačným postupem než indukce, tedy od méně obecného k obecnějšímu. Jedná se o vyvozování nových tvrzení při dodržování pravidel logiky. Pomocí dedukce lze testovat, zda vyslovená hypotéza dokáže vysvětlit zkoumaný fakt.

Komparace – neboli srovnání, je metoda, pomocí které je možné provádět srovnání získaných údajů ve dvou rovinách: chování daného objektu za odlišných podmínek a chování různých objektů za stejných podmínek. Pomocí komparace lze vyvozovat závěry o vlastnostech objektů nebo procesů.

Empirické metody

Dotazníkové šetření – je rozšířený nástroj získávání informací. Výhody této metody jsou především finanční nenáročnost, rychlost a žádný vliv tazatele na respondenta. Dotazníkového šetření je v diplomové práci využito k analýze současného stavu procesů výběru a adaptace zaměstnanců a k následným návrhům a doporučením ke zkvalitnění těchto procesů ve vybrané společnosti. Dotazník byl v papírové podobě rozdán mezi všechny zaměstnance a byl rozdělen do třech částí. Skládá se z 24 otázek, které jsou uzavřené, otevřené a polouzavřené. První část

obsahuje identifikační otázky, druhá otázky týkající se výběru zaměstnanců a třetí zahrnuje otázky ohledně adaptace zaměstnanců. Dotazník lze nalézt v příloze č. 7.

Rozhovor – je často využíván k zjišťování detailnějších informací. Velkou výhodou této metody je možnost interakce tazatele a respondenta. Na druhou stranu může být časově i finančně náročnou metodou. Pro potřeby zpracování analýzy současného stavu procesů výběru a adaptace zaměstnanců v praktické části diplomové práce je využito rozhovoru s personální pracovníci, které byly položeny předem připravené otázky (Lorenc, 2018).

3 Teoretická východiska výběru a adaptace zaměstnanců

V první části diplomové práce budou postupně vymezena potřebná teoretická východiska. Nejprve je objasněna problematika řízení lidských zdrojů, dále navazuje plánování lidských zdrojů, proces získávání a výběru zaměstnanců spolu s hodnocením úspěšnosti procesu a odpovědnost za tento proces a v neposlední řadě kapitoly týkající se přijímání zaměstnanců a adaptace zaměstnanců. Podrobněji jsou zpracovány kapitoly zabývající se výběrem a adaptací zaměstnanců.

3.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů dle Horváthová a kol. (2014) lze pokládat za soubor metodik a rozhodování, přičemž mají řídit a rozvíjet lidských potenciál v organizacích a mohlo tak být dosahováno krátkodobých, střednědobých a dlouhodobých cílů s ohledem na potřeby zaměstnanců. Na řízení lidských zdrojů je možné nahlížet jako na koncepci, která se zabývá vším, co je spojováno s lidským faktorem v pracovním procesu.

Koubek (2007) říká, že řízení lidských zdrojů představuje tu část řízení organizace zabývající se vším, co se týká člověka, a to v souvislosti s pracovním procesem, s jeho získáváním, využíváním či propojováním jeho činností, s jeho pracovními schopnostmi a chováním k vykonané práci, kolegům, organizaci a také s jeho spokojeností s vykonanou prací a s jeho personálním a sociálním rozvojem.

Armstrong (2007) ve své publikaci uvádí, že řízení lidských zdrojů zahrnuje strategický a logický přístup k řízení lidí, jež pracují v organizaci, individuálně i kolektivně přispívají k dosahování cílů organizace. Jedná se o soubor vzájemně propojených politik, které mají svůj původ v určité filozofii. Existují čtyři aspekty řízení lidských zdrojů:

1. specifická postavení předpokladů a přesvědčení,
2. ústřední role liniových manažerů,
3. strategické podněty poskytující informace pro rozhodování o řízení lidských zdrojů,
4. spoléhání na soustavu „pák“ k utváření zaměstnaneckých vztahů.

Lidské zdroje jsou považovány za motor, protože uvádějí ostatní zdroje do pohybu. Představují pro organizaci nejcennější, zpravidla i nejdražší zdroj, který má velký vliv na

konkurenceschopnost organizace a na její prosperitu, je řízení lidských zdrojů považováno za nejdůležitější oblast řízení organizace jako celku (Koubek, 2007).

3.1.1 Cíle řízení lidských zdrojů

Za obecný cíl řízení lidských zdrojů lze považovat zajištění toho, aby organizace prostřednictvím svých lidí úspěšně dosahovala vytyčených cílů. Armstrong (2007) uvádí oblasti, ve kterých by mělo docházet k naplňování cílů.

Efektivnost organizace

Cíl strategie řízení lidských zdrojů představuje podpora zlepšování efektivnosti organizace s pomocí účinných postupů v oblastech řízení znalostí, talentů a utváření vhodného pracoviště.

Řízení lidského kapitálu

V organizacích pracují lidé, na nichž závisí úspěšnost podnikání, proto jsou považováni za prvořadé bohatství, které organizace mají. Cíl řízení lidských zdrojů je tedy jasný, organizace by se měly snažit získat a udržet kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovní síly. Měly by umět předvídat budoucí potřebu lidí, zajistit jim možnost zvyšování a rozvíjení schopností.

Řízení znalostí

Řízení znalostí představuje proces vytváření, získávání a využívání znalostí, který vede ke zlepšování učení se a výkonu v organizacích.

Řízení odměňování

Lidé by měli být hodnoceni a odměňováni za to, co dělají a čeho dosahují, a také za své dovednosti a schopnosti.

Zaměstnanecké vztahy

Za cíl této oblasti lze označit udržování produktivních a harmonických vztahů na pracovišti.

Uspokojování rozdílných potřeb

Vytváření politiky vyvažující potřeby všech zainteresovaných stran, zajišťuje různorodé pracovní síly, počítá s individuálními a skupinovými rozdíly v zaměstnání, v osobních potřebách a zabezpečuje rovné příležitosti všem pracovníkům.

3.1.2 Charakteristiky řízení lidských zdrojů

Mezi charakteristiky řízení lidských zdrojů patří:

- strategický přístup k práci s lidskými zdroji a personálním činností – zvažování dlouhodobých důsledků rozhodnutí v oblasti řízení lidských zdrojů,
- zvažování vnějších faktorů ovlivňující fungování pracovní síly – jedná se např. o trh práce, vývoj populace a sociální rozvoj a legislativu,
- každodenní práci manažerů je práce s lidskými zdroji, není to už záležitost pouze specialistů – personální práce, rozhodování a pravomoci v této oblasti se stávají součástí povinností manažerů, kteří jsou v bližším kontaktu se zaměstnanci,
- propojení řízení lidských zdrojů s plány a strategiemi organizace – jelikož lidské zdroje jsou pro organizace klíčové, tak i jejich řízení je klíčové v oblasti strategického řízení,
- důraz na kvalitu pracovního života a spokojenost zaměstnanců apod.

Za stěžejní charakteristiky lze považovat první tři (Horváthová a kol., 2014).

3.1.3 Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů

Podle Horváthová a kol. (2014), obecně řečeno má řízení lidských zdrojů za úkol přispívat k neustálému zlepšování výkonnosti organizace a k tomu je potřeba zlepšování využití všech zdrojů (materiálních, finančních, informačních a lidských), které má organizace k dispozici. Níže uvedené úkoly představují tzv. tradiční přístup, mezi něž patří:

- Tvorba souladu mezi počtem a strukturou pracovních úkolů a jimi tvořených pracovních míst a počtem a strukturou zaměstnanců v organizaci, jednoduše řečeno, zajistit, aby byl správný člověk zařazen na správné místo a byl neustále připraven přizpůsobovat se měnícím se požadavkům pracovního místa.

- Optimální využívání fondu pracovní doby a optimální využívání pracovních schopností zaměstnanců v organizaci.
- Formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci.
- Rozvoj pracovních schopností, osobnosti, sociálních vlastností, pracovní kariéry, jenž vede k uspokojení zaměstnanců, dále pak ke ztotožnění individuálních a organizačních cílů.
- Dodržování zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a budování dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.

V dnešní době převládá názor, že řízení lidských zdrojů by se mělo zabývat jiným, modernějším způsobem a definováním hlavních úkolů v následujícím pořadí:

- Zlepšení kvality pracovního života.
- Zvýšení produktivity.
- Zvýšení spokojenosti zaměstnanců.
- Zlepšení rozvoje zaměstnanců jako jedinců i kolektivu.
- Zvýšení připravenosti na změny (Koubek, 2007).

3.1.4 Personální činnosti

Koubek (2007) uvádí, že úkoly řízení lidských zdrojů mají svůj význam v personálních činnostech, které představují výkonnou část personální práce. V různých publikacích se uvádí odlišný počet a pojetí personálních činností. Nejčastěji uváděnými jsou tyto následující:

- ***Vytváření a analýza pracovních míst*** – definování a spojování pracovních úkolů, pravomocí a odpovědností do pracovních míst, dále pak popis a specifikace pracovních míst.
- ***Personální plánování*** – zahrnuje plánování potřeby a personálního rozvoje pracovníků.
- ***Získávání, výběr a přijímání pracovníků*** – zveřejňování nabídky volných pracovních míst, volba dokumentů požadovaných od uchazečů, shromažďování materiálů o uchazečích, následné zkoumání materiálů, předvýběr, výběr zahrnující testy a pohovory, rozhodování o výběru, zařazení přijatého pracovníka do personální evidence, jeho uvedení na pracoviště apod.

- ***Hodnocení pracovníků*** – příprava formulářů, harmonogram hodnocení, metody hodnocení, vyhodnocování a uchování dokumentů, hodnotící pohovor a kontrola opatření.
- ***Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru*** – zařazování pracovníků na konkrétní místo, povyšování či přeřazování na nižší funkci, penzionování a propouštění.
- ***Odměňování pracovníků*** – slouží k ovlivňování a motivování pracovníků, organizace zaměstnaneckých výhod.
- ***Vzdělávání pracovníků*** – zjištění potřeb vzdělání, plánování a hodnocení výsledků vzdělávání a posouzení účinnosti vzdělávacích programů.
- ***Organizace jednání mezi vedením a zaměstnanci (odbory)*** – pořizování a uchování zápisů z jednání, zpracování informací o dohodách, zákonných ustanoveních, dále zaměstnanecké a mezilidské vztahy, otázky řešení stížností, zvládání konfliktů atd.
- ***Péče o zaměstnance*** – představuje zajištění bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci, otázky pracovní doby, sociálního zázemí např. stravování, sociálně hygienické podmínky, aktivity volného času, kulturní aktivity, životní podmínky zaměstnanců apod.
- ***Personální informační systém*** – zjišťování, uchování, zpracování a analýza dat týkajících se pracovních míst, pracovníků a jejich práce, mezd, sociálních záležitostí, personálních činností, ale i vnějších faktorů ovlivňující fungování personálu, poskytování informací příslušným příjemcům, ať už uvnitř nebo vně organizace.

Za další personální činnosti jsou v poslední době označovány: průzkum trhu práce, zdravotní péče o pracovníky, činnosti zaměřené na metodiku průzkumů a zjišťování a zpracování informací, dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků (Koubek, 2007).

Jednotlivé personální činnosti na sebe logicky navazují. Měl by být kladen důraz na to, aby cíle a zásady uplatňované při provádění jednotlivých personálních činností byly navzájem sladěny, provázány a podporovaly se (Koubek, 2007).

3.1.5 Personální útvar a jeho úkoly

Personální útvar plní účel v podobě předkládání podnětů, poskytování rad, služeb a podpor ve všem, co se týká zaměstnanců s pomocí kterých, je organizace schopna dosahovat svých cílů.

Organizace by měla vytvářet personální strategie, politiku a praxi, které povedou k rozvoji lidí a vztahů na pracovišti. Personální útvar se podílí na vytváření podmínek, které jsou nápomocny lidem, aby co nejlépe využívali svých schopností a realizovali svůj potenciál v osobní a organizační prospěch (Armstrong, 2007).

Kromě hlavních úkolů řízení lidských zdrojů musí personální útvar plnit specifické úkoly, např. utvářet, navrhovat a prosazovat strategie a politiky řízení lidských zdrojů, dále pak poskytovat rady vedoucím pracovníkům a přivádět je k realizaci strategie a politiky řízení lidských zdrojů, také se zabývá dopadem záměrů organizace do oblasti práce a lidského kapitálu atd. (Horváthová a kol., 2014).

Personální útvar nese odpovědnost především za existenci a funkčnost personálních činností v organizaci, které účelně slouží potřebám řízení lidských zdrojů (Koubek, 2007).

Podle Horváthová a kol. (2014) by měly být všechny záležitosti, které mají souvislost s prací a zaměstnanci, alokovány v jednom příslušně strukturovaném útvaru, kvůli efektivní koordinaci personální práce a uplatňování jednotné strategie a politiky řízení lidských zdrojů. Strukturu a uspořádání personálního útvaru je potřeba rozlišit jak z pohledu vnitřního uspořádání, tak z pohledu postavení útvaru v rámci celé hierarchie řízení organizace. Postavení personálního útvaru v rámci hierarchie řízení organizace může být různé, např. může být přímo podřízeno generálnímu řediteli, přičemž je jeho štábním útwarem, nebo může být součástí štábní struktury některého z výkonných ředitelů (obchodního, finančního apod.) (Horváthová a kol., 2014). Vedoucí zaměstnanec personálního útvaru bývá v moderně řízených organizacích členem nejvyššího vedení organizace (Horváthová a kol., 2014).

3.1.6 Personalista a jeho profil

Koubek (2007) uvádí, že už dávno není personalista pouhým administrativním pracovníkem, ale i manažerem, který se každodenně zabývá osobními a pracovními problémy zaměstnanců. Moderní personalista musí disponovat nejen teoretickými znalostmi a praktickými dovednostmi v oblasti personální práce, ale musí se orientovat i v jiných problémech organizace. Měl by být schopen promítat důsledky ostatních problémů do personální oblasti, vliv vnějších faktorů na fungování pracovní síly, musí mít osvojené rozsáhlé technické znalosti a znát technologie využívané v organizaci. Umět jednat s lidmi, učit se, rozvíjet své schopnosti, být flexibilní a zaujatý pro svou práci, být agentem změn a také mít podnikatelské myšlení.

Ve vyspělých státech je většinou možné studovat specializované obory vychovávající personalisty nebo specialisty na určité oblasti personální práce (Koubek, 2007).

3.1.7 Strategie a politika řízení lidských zdrojů

Dvořáková a kol. (2007) uvádí, že strategie lidských zdrojů vytyčuje záměry organizace, co by měla udělat a změnit v managementu lidských zdrojů, aby následně dosáhla svých cílů. V úvahu se musí vzít interní i externí podmínky organizace, požadavky, které jsou na ni kladeny a také potřeby svých zaměstnanců. Tyto strategie jsou vymezovány v rámci strategie organizace, čímž jsou označovány za strategie druhého nebo třetího řádu. Strategie lidských zdrojů vymezuje např. vize v oblasti lidských zdrojů, poslání organizace vůči zaměstnancům, hodnoty, současné strategie a cíle, obor činnosti a přehled, k jakým změnám v příštích letech dojde apod.

Politika v personální oblasti zahrnuje relativně stabilní zásady, metody a nástroje, které jsou uplatňovány. Personální politika určuje pravidla přístupu k řízení lidí, způsoby jednání s nimi, definuje tedy obecný způsob jednání a poskytuje rámec, v němž jsou přijímána odpovídající rozhodnutí. Personální politika musí zohledňovat podmínky organizace, její zájmy i zájmy zaměstnanců, odráží se v ní etika organizace. Zahrnuje cíle, odpovědnost za personální řízení a normy chování, dále může obsahovat politiku týkající se pracovní činnosti pracovníků (organizace práce, organizační struktura atd.), politiku zaměstnanosti (nároky na pracovníky, zásady získávání a výběru), politiku vzdělávání a rozvoje a další (Kocianová, 2010).

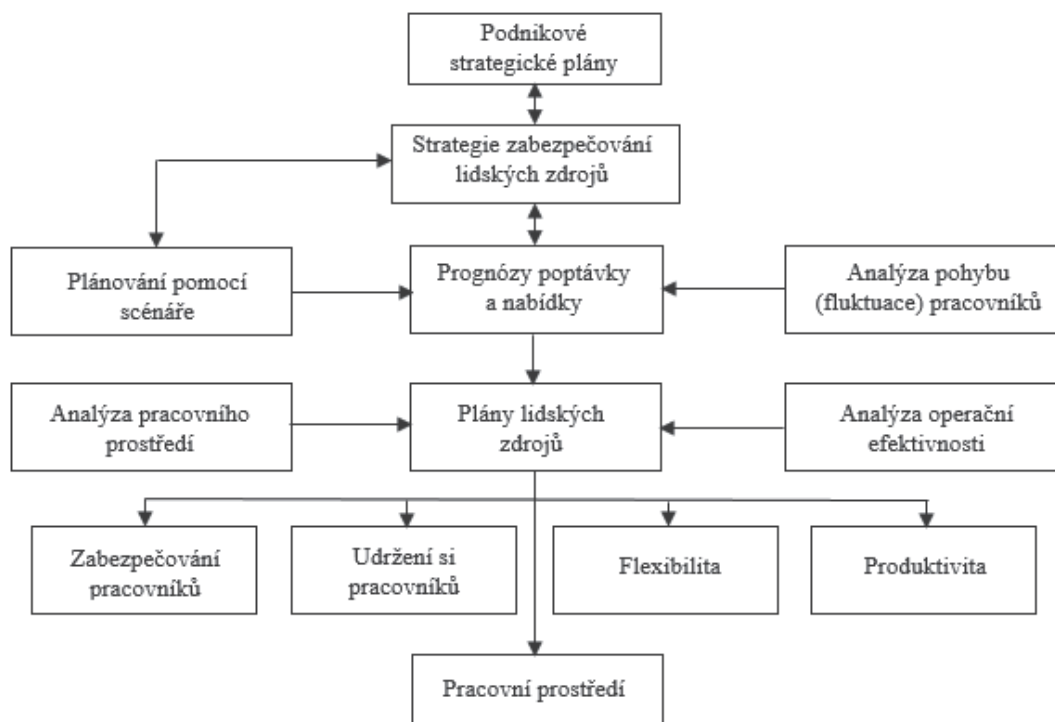
3.2 Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů představuje procesně zaměřené rozhodování o potřebném počtu zaměstnanců vzhledem k určitému termínu, tak aby organizace uspokojovala současné podnikatelské požadavky. Nejčastěji se používá termín personální plánování. Plány lidských zdrojů vycházejí z plánů organizace. Rozlišuje se mezi měkkým a tvrdým plánováním lidských zdrojů. Měkké plánování představuje zabezpečování lidí pro organizaci s tím, že se budou angažovat ve své práci a budou zaujímat pozitivní postoj k organizaci, kdežto tvrdé plánování se zaměřuje na zajišťování potřebného počtu kompetentních lidí na základě kvantitativní analýzy (Dvořáková a kol. 2012; Horváthová 2014).

Koubek (2007) vymezil několik bodů, dle nichž charakterizuje personální plánování usilující o zajišťování pracovní síly v potřebném množství, s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi, s vhodnými osobnostními charakteristikami, optimálně motivované a pozitivním přístupem k práci, flexibilní a přizpůsobiví na změny, optimálně rozmístěné do pracovních míst, ve správný čas a s přiměřenými náklady.

Proces plánování lze znázornit pomocí Obr. 2.1. Jedná se především o identifikování a předvídání potřeby zaměstnanců, o zdroje pokrytí této potřeby a o dynamické vyvažování mezi poptávkou po pracovních silách a nabídkou pracovních sil (Koubek, 2007).

Obr. 2.1 Proces plánování lidských zdrojů

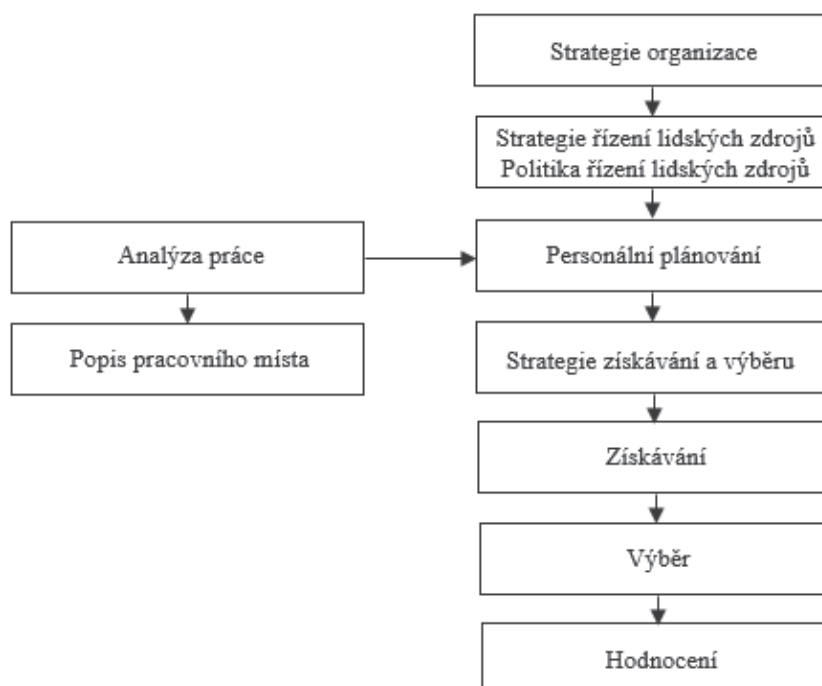


Zdroj: Armstrong (2007, s. 310)

3.3 Proces získávání a výběru zaměstnanců

Proces získávání a výběru zaměstnanců zmiňuje Horváthová a kol. (2014) v několika po sobě jdoucích krocích zachycené v následujícím Obr. 2.2.

Obr. 2.2 Proces získávání a výběru zaměstnanců



Zdroj: Horváthová a kol. (2014, s. 51)

Získávání a výběr zaměstnanců představuje proces, jehož prostřednictvím dochází k realizaci strategie a politiky řízení lidských zdrojů. Zjištěná potřeba a struktura zaměstnanců se stává východiskem pro určování metod, kterými bude uspokojována (Horváthová a kol., 2014).

3.4 Získávání zaměstnanců

Podstatou získávání zaměstnanců je oslovit a přilákat dostatečný počet vhodných uchazečů ve správném čase a s přiměřenými náklady. Jedná se o navázání komunikace mezi zaměstnavatelem a potenciálními uchazeči o zaměstnání za účelem informování potenciálních uchazečů, požadavcích, podmínkách práce a shromažďování dokumentů od uchazečů (Šikýř, 2012).

Bedrnová, Nový a kol. (2007) uvádí, že cílem je získat profesně a odborně vhodné pracovníky v potřebném čase pro příslušná pracovní místa. Důležité je, aby organizace měla pro každé pracovní místo a funkci formulované specifické nároky v podobě popisu pracovních míst. V rámci personální strategie by měla platit přednost zájemců z řad dosavadních zaměstnanců, tzn. vnitřní zdroje.

3.4.1 Podmínky získávání zaměstnanců

Svou roli hrají vnitřní a vnější faktory ovlivňující získávání zaměstnanců a volbu metod získávání. Vnitřní podmínky jsou rozlišovány na ty, které se vztahují k pracovnímu místu (např. povaha práce na pracovním místě, požadavky pracovního místa na pracovníka) a k organizaci (např. význam a úspěšnost organizace, pověst, úroveň odměňování, možnost vzdělávání a rozvoje apod.) Mezi vnější podmínky patří např. demografické, ekonomické, sociální, technologické a politické podmínky (Kocianová, 2010).

3.4.2 Proces získávání zaměstnanců

V souladu se strategií získávání a výběru zaměstnanců by měl proces získávání probíhat dle následujících kroků:

Zvážení alternativ – v případě potřeby obsazení volné pracovní pozice je důležité zvážit ostatní alternativy k jejímu obsazení (zrušení pracovního místa, částečný úvazek, dohoda o provedení práce atd.) vzhledem ke snaze soustavnému snižování nákladů práce (Horváthová a kol., 2014).

Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa – jedná se o výběr dostatečných informací o pracovní pozici (její název, typy pracovních úkolů, místo výkonu práce atd.) včetně kladených požadavků (vzdělání, kvalifikace, dovednosti, pracovní zkušenosti aj.) (Horváthová a kol., 2014).

Identifikace zdrojů uchazečů – zahrnuje rozhodování o tom, zda bude pracovní místo zabezpečeno vnitřními nebo externími zdroji či jejich kombinací (Horváthová a kol., 2014).

Volba metod získávání zaměstnanců a dokumentů požadovaných od uchazečů – na zvolení metod získávání zaměstnanců působí řada faktorů, např. výběr mezi vnitřními nebo vnějšími zdroji, požadavky pracovního místa atd. Co se týká požadovaných dokumentů od uchazečů, lze mezi ně zařadit životopis, motivační dopis firemní dotazník pro uchazeče či žádost o zaměstnání, doklady o vzdělání atd. (Horváthová a kol. 2014; Kocianová 2010).

Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání – nabídka zaměstnání bývá formulována na základě popisu pracovního místa s ohledem na typ zdroje (vnitřní, vnější) získávání zaměstnanců, na obtížnost získání daného typu zaměstnanců, na jejich sociální profil, na zvolenou metody získávání i na volbu dokumentů požadovaných od uchazečů. Poté následuje

uveřejnění nabídky zaměstnání, při němž začíná období, kdy je možné se ucházet o zaměstnání. Za vhodné je považována kombinace způsobů uveřejňování nabídky práce (Koubek, 2007).

Shromažďování dokumentů od uchazečů – tento krok probíhá v období mezi uveřejněním nabídky ukončením období, během něhož musí uchazeči umět reagovat a připravit požadované dokumenty, také probíhá detailnější informování a jednání s uchazeči (Koubek, 2007).

3.4.3 Zdroje získávání zaměstnanců

Zdroje pro získávání zaměstnanců mohou být interní nebo externí, o nichž je pak odvíjí volba vhodné metody získávání zaměstnanců.

Vnitřní zdroje

V případě obsazování pracovních míst z řad vlastních zaměstnanců, hovoří se o tzv. vnitřních zdrojích. Pro zaměstnance to může znamenat motivaci v podobě možného postupu. Vnitřní zdroje zaměstnanců tvoří např. uspoření zaměstnanci v důsledku produktivnější technologie, zaměstnanci uvolňování z důvodu ukončení nějaké činnosti apod. V každém případě, získávání z vnitřních zdrojů musí být integrováno s ostatními personálními činnostmi – plánování následnictví, analýza práce, výběr a hodnocení zaměstnanců (Horváthová a kol. 2014; Dvořáková a kol. 2007).

Vnější zdroje

Vnějších zdrojů získávání zaměstnanců je využíváno tehdy, když v organizaci nejsou vhodné lidé a je potřeba hledat mimo hranice organizace. Může se jednat o zaměstnance jiných organizací, čerstvé absolventy škol či o doplňkové zdroje pracovních sil (ženy v domácnosti, důchodci apod.). Pracovní síla z vnějších zdrojů vnáší do organizace „novou krev“ a jiný pohled na řešení problémů a nejsou zasaženi „provozní slepotou“, která se projevuje jako neschopnost změnit úhel pohledu na prostředí vlastního pracoviště (Horváthová a kol. 2014; Dvořáková a kol. 2007).

Existuje mnoho metod a forem k získávání zaměstnanců, tedy k upoutání jejich pozornosti a ke vzbuzení chuti ucházet se o pracovní místa, mezi které lze zařadit následující:

- spolupráce s úřady práce a se vzdělávacími institucemi,
- inzerce v médiích a internetová inzerce,
- využívání externích služeb,
- poutače, vývěsky a billboardy
- Career Days a burzy práce
- doporučení zaměstnancem,
- sami se hlásící uchazeči,
- oslovení bývalých zaměstnanců a oslovení předem vytipovaných lidí,
- využívání sociálních sítí (Horváthová a kol., 2014).

V posledních letech stále více nabývá na významu trend využívání sociálních sítí, jakými jsou LinkedIn, Facebook a Twitter k získávání zaměstnanců. Personalisté je využívají především při vyhledávání vhodných uchazečů o práci a také k inzerování volných pracovních míst. Příčinou je obrovská popularita sociálních sítí a stává se tak oživením pro pracovní trh (Horváthová a kol., 2016).

Výhody a nevýhody vnitřních zdrojů

Výhody využívání vnitřních zdrojů získávání zaměstnanců představují např. znalost organizace uchazečem, znalost uchazečů manažery, uvolnění místa pro vlastní zaměstnance, posilování pocitu jistoty zaměstnání v organizaci, pozitivní vliv na motivaci a loajalitu zaměstnanců, nízké náklady na získávání, lepší návratnost investic do rozvoje zaměstnanců, rychlejší obsazení místa atd. Existují samozřejmě také nevýhody v souvislosti s využíváním vnitřních zdrojů, jimiž mohou být např. omezený výběr, „provozní slepota“, náklady na vzdělání a rozvoj, v případě povýšení zklamání či rivalita kolegů, automatické povyšování nebo odmítání povýšeného zaměstnance ostatními kolegy apod. (Kocianová, 2010).

Výhody a nevýhody vnějších zdrojů

Mezi výhody využívání vnějších zdrojů získávání zaměstnanců patří např. širší možnost výběru, příchozí zaměstnanec bývá spíše „uznán“ než povýšený svými kolegy, velké pracovní nasazení nově příchozích, přínos nových pulzů či pohledů na problémy. Vnější zdroje mohou představovat také nevýhody jako jsou vyšší náklady na získávání, delší doba k obsazení místa, nově příchozí mívají větší finanční požadavky, blokace možnosti postupu vlastních

zaměstnanců, zvyšování fluktuace, nově příchozí nezná organizaci ani spolupracovníky, stres příchozího z přechodu na nové působiště atd. (Kocianová, 2010).

3.5 Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců v organizaci představuje jednu z významných personálních činností, která vychází z potřeby obsadit volné pracovní místo, na základě předem ujasněném souboru požadavků, který bude kladen na tomto pracovním místě na daného zaměstnance. Podstatou výběru je posouzení a porovnání kvalifikačních a osobnostních předpokladů konkrétního pracovníka s nároky práce, kterou má vykonávat a rozhodnutí o tom, který z uchazečů se jeví jako nejvhodnější. Nejedná se pouze o to, vybrat nejvhodnějšího uchazeče nejlépe vyhovujícího požadavkům daného pracovního místa, ale jde i o to, aby dokázal přispívat a vytvářet zdravé mezilidské vztahy v pracovní skupině i v organizaci. Dále pak akceptoval hodnoty příslušné pracovní skupiny, útvaru a organizace, přispíval k utváření žádoucí týmové kultury a byl připraven k možným změnám na pracovišti. Výběr je vždy oboustranný proces, což znamená, že nejen organizace si vybírá budoucí zaměstnance, ale i uchazeč si vybírá budoucího zaměstnavatele (Bedrnová, Nový a kol. 2007; Horváthová a kol. 2014; Koubek, 2007).

Stewart a Brown (2011) popisují výběr zaměstnanců jako proces, při kterém se lidé do organizace vracejí. Efektivní výběr může mít mnoho výhod. Jestliže jsou vybráni správní zaměstnanci, může docházet ke zlepšování dalších postupů v oblasti řízení lidských zdrojů a předejít tak mnoha obtížím. Přijímání vysoce motivovaných zaměstnanců, kteří dobře zapadnou do organizační kultury a atmosféry, může postupně eliminovat množství disciplinárních přestupků a objem nákladů připadající na nábor náhradních zaměstnanců. Zmíněné výhody jsou důvodem, proč organizace, ve kterých je využíváno personálních postupů efektivně, dochází k rychlejšímu růstu zisku. Strategický přístup k výběru zaměstnanců napomáhá organizacím k získání a udržení potřebných talentů vyrábějící produkty, které přesahují očekávání zákazníků.

3.5.1 Posuzování vhodnosti uchazeče

Koubek (2007) zmiňuje, že při výběru zaměstnanců bývá problémem posouzení míry vhodnosti každého z uchazečů pro dané pracovní místo, jelikož dochází k porovnávání popisu a

specifikace pracovního místa s požadavky na osobnostní charakteristiky uchazeče. Porovnávají se tedy znalosti, dovednosti a další vlastnosti uchazeče, přičemž jsou tyto charakteristiky zpravidla nekvantifikovatelné, resp. neměřitelné. Jednoduchou záležitostí není ani objektivně stanovit požadavky pracovního místa, týmu a organizace. Před samotným výběrem je vhodné vyřešit následující problémy:

- ***Stanovit požadavky obsazovaného pracovního místa na odbornou způsobilost zaměstnance*** – stupeň a obor vzdělání, specializované kurzy, délka praxe v oboru atd.
- ***Stanovit, podle čeho se bude posuzovat odborná způsobilost zaměstnance*** – výuční list, maturitní vysvědčení, vysokoškolský diplom, doklady o vykonání státní zkoušky z jazyka, doklady o absolvování specializovaných kurzů apod.
- ***Stanovit kritéria úspěšnosti práce na obsazovaném pracovním místě*** – požadované pracovní výsledky (normy, kvalita aj.) a chování (dodržování pracovní doby aj.).
- ***Stanovit faktory k předvídání úspěšného výkonu práce*** – vzdělání a výsledky během studia, dosavadní praxe, výsledky testů, reference, výsledky pohovorů atd.
- ***Stanovit týmová, útvarová a celoorganizační kritéria žádoucích rysů osobnosti zaměstnance*** – přizpůsobivost, schopnost a ochota spolupracovat, důkladnost, systematickosti, spolehlivost, vstřícnost a otevřenost.
- ***Stanovit metody a faktory k předvídání osobnostních charakteristik požadovaných týmem, útvarem a organizací*** – assessment center, testy osobnosti, hraní rolí, skupinové diskuse atd.
- ***Vyřešit problém získání objektivních podrobných a věrohodných informací*** – informace, jež poskytnou odpověď na tři otázky: Může uchazeč vykonávat danou práci? Chce uchazeč vykonávat danou práci? Zapadne uchazeč do pracovní skupiny a organizace? Především na první dvě otázky by měla zaznít kladná odpověď, jinak je uchazeč nepřijatelný.

Jak již bylo řečeno, není snadné objektivně hodnotit osobnostní charakteristiky uchazečů, proto je nezbytně nutné a žádoucí stanovit požadavky. Urban (2013) rozdělili požadavky na nové zaměstnance do několika základních skupin:

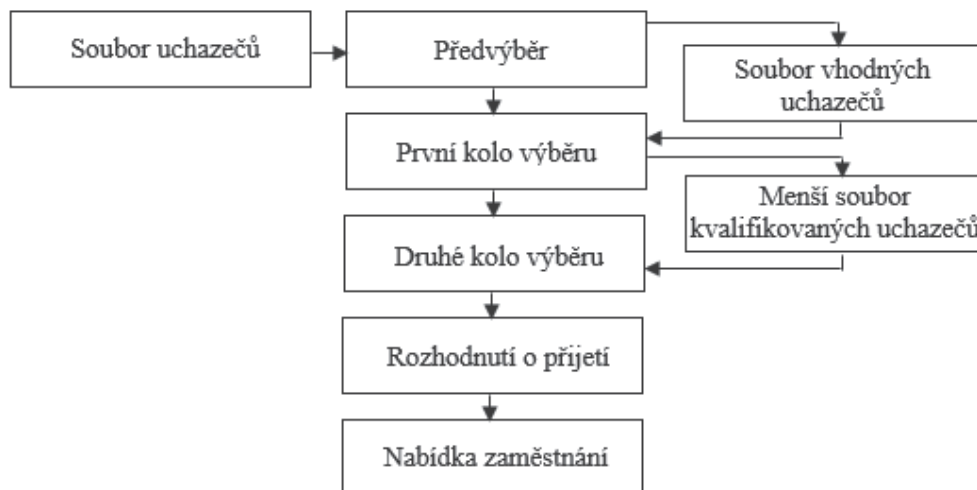
- vzdělání a odborné znalosti,
- specifické pracovní zkušenosti,
- sociální schopnosti a osobnostní předpoklady,
- řídicí schopnosti a zkušenosti,

- jazykové, počítačové znalosti,
- motivační předpoklady,
- osobní flexibilita,
- zdravotní stav.

3.5.2 Proces výběru zaměstnanců

Postup při výběru zaměstnanců se odvíjí od toho, jaké pracovní místo má být obsazeno, jak je obtížné získat zaměstnance s požadovanými vlastnostmi a jaké finanční prostředky jsou pro obsazení místa k dispozici. Proces výběru je odlišný při využití vnitřních zdrojů od toho, kdy je využito vnějších zdrojů, protože v případě vnitřních zdrojů nemusí být všechny kroky procesu realizovány. Záleží na tom, jaké tradice organizace vyznává a jak se k výběrovým procedurám staví management. Nejběžnější struktura výběrového procesu je tříkolová, znázorněna na Obr. 2.3.

Obr. 2.3 Proces výběru zaměstnanců



Zdroj: Horváthová (2014, s.58)

Předvýběr uchazečů

V předvýběru neboli administrativním kole dochází k rozboru materiálů od uchazečů, které jsou hodnoceny, na jejichž základě je vybrána užší skupina a pozvána k výběrovému rozhovoru. Analýzou dokumentů je možné získat informace o tom, zda je uchazeč způsobilý vykonávat

nabízenou práci, zda zapadne do pracovního kolektivu a jaká je jeho motivace a zájem o nabízenou práci (Dvořáková a kol., 2012).

Prvotní výběr má zajistit to, aby byla minimalizována subjektivnost rozhodnutí a nedošlo ke ztrátě perspektivního člověka. Provádí se rozdělení uchazečů do tří skupin:

- Velmi vhodní kandidáti – obdrží pozvání k výběrovému řízení.
- Vhodní kandidáti – v případě nedostačujícího počtu velmi vhodných kandidátů, jsou i tito do výběrového řízení zařazeni.
- Nevhodní kandidáti – obdrží zdvořilý odmítavý dopis s poděkováním za zájem o práci v organizaci (Horváthová a kol., 2014).

Uchazeč předkládá dva dokumenty při žádosti o práci, žádost o zaměstnání a životopis. K představení uchazeče a oslovení budoucího zaměstnavatele dostačují. Dalšími dokumenty mohou být např. osobní dotazník, kopie o ukončení studia, kopie certifikátů o končení dalšího vzdělávání, pracovní posudky, reference, lékařské vysvědčení apod. (Dvořáková a kol., 2007).

Při psaní *žádosti o zaměstnání* je cílem sestavit věcný a decentní dopis, jehož forma a úprava má vzbudit pozornost a zájem toho, kdo žádost čte. Předpokládá se, že je napsána bez tiskových a gramatických chyb, bez hesel, frází a vychvalování vlastní osoby a je jakousi precizní odpovědí na konkrétní nabídku zaměstnání. Pomáhá pisateli ukázat jeho komunikační dovednosti a logiku myšlení (Dvořáková a kol., 2007).

Druhým předkládaným dokumentem je uchazečův *životopis*. Podává informace o osobním a profesním životě uchazeče. Životopis by měl být stručný, přehledný, systematický a logický. Nejčastěji užívaným typem je strukturovaný životopis, ve kterém na levé straně jsou časové údaje a na pravé události vztažené ke konkrétnímu datu. Osobní údaje, dosažené vzdělání a odborná praxe jsou seskupovány do samostatných odstavců, s tím, že uspořádání vzdělání a praxe je od nejnovější události k nejstarší. Zaměstnavatelé se zaměřují na stručný popis předchozího zaměstnání, nestačí jim pouhý název práce, jelikož příliš nevypovídá o uchazečově pracovní způsobilosti. Personalisté přisuzují životopisu větší váhu než osobnímu dotazníku. Analýza životopisu a porovnání jeho údajů s informacemi z ostatních dokumentů mohou tvořit náměty a otázky pro výběrový rozhovor. Při hodnocení životopisu se posuzuje např. jak často uchazeč měnil vzdělávací instituce a zaměstnavatele, zda ukončil zahájené studium, jak dlouho trval pracovní poměr u jednotlivých zaměstnavatelů, jaké byly důvody ke změně v různých funkcích atd. (Dvořáková a kol., 2007).

Uchazeč o zaměstnání zpravidla vyplňuje *osobní dotazník*. Používá se k vytvoření standardizované informace o uchazeči a poskytuje vhodně strukturovanou základnu pro třídění uchazečů podle jejich vhodnosti. Uchazeči většinou vyplňují dotazník ve všech větších organizacích. Vyplňování dotazníku je vhodné ve všech případech, většinou bývá zařazen do osobního spisu a poskytuje potřebné informace. V posledních letech se stále více využívá elektronického dotazníku. Za přednost dotazníku lze označit to, že požaduje přesné informace a určité údaje a směřuje uchazeče k odpovědím na položené otázky. Informace se týkají stávajícího pracovního poměru, výpovědní doby, termínu ukončení pracovního poměru, možného termínu nástupu, důvodu zájmu o nové zaměstnání apod. Osobní dotazník má také své nevýhody, mezi něž patří např. přílišná rozsáhlost, stereotypnost odpovědí, kreativní uchazeč může dotazník odmítnout z důvodu projevu jako byrokratické organizace, uchazeč vyplní dotazník s metodickou důkladností a bude umístěn do pracovní role, pro niž se nehodí takto disciplinovaná osobnost (Armstrong 2007; Koubek 2007; Dvořáková a kol. 2012).

Existují různá doporučení, jak používat osobní dotazníky efektivněji:

- Promyslet kritéria výběru a postup jejich posuzování s pomocí dotazníku.
- Zformulovat otázky tak, aby byly jasné a nediskriminační.
- Ptát se na minimum osobních podrobností.
- Vytvořit efektivní proces třídění uchazečů.
- Pro třídění uchazečů přizvat tým zastupující různou průpravu a různé přístupy, aby tak mohli reprezentovat rozmanitost uchazečů.
- Na závěr vyhodnotit efektivnost procesu a úspěšnost uchazečů ve svých rolích (Armstrong, 2007).

První kolo výběrového řízení

V prvním kole výběrového řízení je potřeba získat další informace na základě kterých budou vybráni 2-3 kandidáti, jenž budou srovnatelní a bude obtížné mezi nimi vybrat, takže postoupí do závěrečného kola. Cílem tohoto kola je tedy zúžit soubor uchazečů za předpokladu, že nebude vyřazen kvalitní kandidát, který by byl vhodný na obsazení jiné pozice. Využívá se k tomu různých metod, které budou popsány v kapitole 2.5.3 (Hroník, 2007).

Druhé kolo výběrového řízení

Ve druhém, resp. závěrečném kole je nejčastěji využíváno výběrových metod, mezi které patří výběrový rozhovor a assessment centre (AC). Úkolem rozhovoru neboli interview je zhodnotit předpoklady uchazeče vzhledem k obsazovanému pracovnímu místu. Stále častěji využívanou metodou výběru zaměstnanců se stává assessment centre, ale je limitována svou finanční náročností. Zmíněné metody budou blíže popsány v kapitole 2.5.3 (Horváthová a kol., 2014).

Rozhodnutí o přijetí

Mezi posledními 2-3 kandidáty je nutné se rozhodnout, který z nich bude přijat. V této fázi je k dispozici mnoho různých informací, které byly průběžně systematizovány a nastal čas je začít propojovat, dávat jim význam a interpretovat je. Dochází také k jejich vyhodnocování i bodování, přičemž výsledkem bude nějaké pořadí kandidátů s určitou průměrnou bodovou hodnotou, které by se měl přikládat pouze orientační význam. Vyhodnocování lze provádět pomocí kvalitativních a kvantitativních metod. Kvalitativní vyhodnocení si provádí hodnotitel samostatně nebo v týmu a jeho podstata tkví v zodpovězení určitých vybraných otázek kandidátem. Na základě toho, jak kandidát odpovídal si hodnotitel vytvoří představu o tom, jak bude kandidát fungovat v organizaci za půl roku nebo za rok. V případě kvantitativního vyhodnocování uchazečů lze použít jedno nebo více kritérií následující metody porovnávání:

- **Metoda zatřídění** – je rozlišována metoda ANO-NE, která se používá u jednoho kritériálního porovnávání a metoda A, B, C, D, při níž jsou kandidáti zatříděni do několika skupin (A – bezesbýtku vyhovuje požadavkům, B – vyhovuje s určitou výhradou, C – nevyhovuje, D – kvalitní kandidát vhodný na jinou pracovní pozici),
- **Metody bodování a pořadí** – při bodování je nutné sdílet stejnou stupnici a jasně vymezit, co která hodnota představuje; u metody pořadí je potřeba přímo určit pořadí v jednom či více kritériích,
- **Metoda párového srovnávání** – touto metodou lze porovnat více uchazečů najednou v jednom nebo více kritériích, nejčastěji se využívá jako ověřovací metoda k metodě bodování (Hroník, 2007).

Bez ohledu na použitou metodu je konečným výsledkem pořadí uchazečů. Použité metody však nemohou rozhodovat za hodnotitele. Pokud je hodnotitelů více, pak probíhá diskuze ohledně pořadí uchazečů a je potřeba brát v úvahu i další okolnosti, které nebylo možné zakomponovat

do výběrového rozhovoru. Konečné rozhodnutí o nejlepším uchazeči by mělo být na budoucím nadřízeném úspěšného kandidáta (Hroník, 2007).

Nabídka zaměstnání

Po rozhodnutí o nejlepším kandidátovi, je nutné mu tuto skutečnost neprodleně oznámit, nejvhodnější forma sdělení je jak ústní, tak písemná s žádostí, aby do daného data potvrdil svůj zájem pracovat v organizaci. Zároveň musí být ostatní uchazeči informováni, že bohužel nebyli přijati, protože jiní uchazeči uspěli u výběrového řízení lépe. Sdělení by mělo být doplněné o poděkování za jejich zájem pracovat v organizaci a dodat, že není vyloučena budoucí spolupráce v případě, že by se uvolnilo stejné nebo podobné pracovní místo (Horváthová a kol., 2014).

3.5.3 Metody výběru zaměstnanců

Pro výběr zaměstnanců existuje řada různých metod, přičemž žádná z nich zcela spolehlivě nezaručí úspěšnost vybraného zaměstnance, také nelze žádnou metodu považovat za univerzální a nejlepší. V praxi se upřednostňuje kombinace metod (Horváthová a kol., 2014).

Výběrový rozhovor

Výběrový rozhovor nebo také pohovor je nejpoužívanější, nejvhodnější, většinou rozhodující a klíčovou metodou výběru zaměstnanců. Jedná se o osobní setkání nejčastěji manažerů a personalistů s vhodnými uchazeči o zaměstnání, kteří úspěšně prošli předvýběrem, v rámci kterého, proběhlo hodnocení životopisu, a dále splňují požadavky vztažené k danému pracovnímu místu (Koubek 2007; Šikýř 2012).

Výběrového rozhovoru by se měl účastnit a ideálně ho vést, manažer, jakožto potenciální nadřízený posuzovaného kandidáta. Právě manažer by měl rozhodovat o tom, kterého kandidáta přijmout a kterého odmítnout, protože je v jeho pravomoci a odpovědnosti, aby si mezi souborem kandidátů vybral toho nejlepšího (Šikýř, 2012).

Obecným cílem výběrového rozhovoru je posouzení způsobilosti uchazeče pro obsazovanou pracovní pozici. Mezi další cíle lze zařadit následující:

- Získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči.
- Informovat uchazeče o organizaci jako takové a o práci v ní.
- Posoudit osobnost uchazeče (Koubek, 2007).

Čím dál častěji se hovoří o čtvrtém cíli pohovoru, kterým je vytváření přátelských vztahů mezi organizací a uchazečem, vzbudit v něm pocit, že je posuzován spravedlivě a slušnými lidmi, lze tedy říci, že výběrový rozhovor může být nástrojem vytváření dobré pověsti organizace (Koubek, 2007).

Výběrový rozhovor může mít různé podoby, lze ho dělit následovně:

Podle množství a struktury účastníků:

Rozhovor jednoho s jedním (1 + 1) – tento typ rozhovoru je doporučován na obsazování manuálních a administrativních pracovních míst. Vede ho přímý nadřízený, personalista nebo vedoucí organizační jednotky, v jehož pravomoci je uchazeče přijmout či odmítnout. Při tomto rozhovoru se ukáže, zda mezi oběma stranami existuje vzájemná kompatibilita a zájem pokračovat ve výběrovém procesu (Dvořáková a kol., 2007).

Rozhovor před panelem posuzovatelů (komisí) - účastní se ho 3-4 osoby, které důkladně znají obsazované pracovní místo a jeho požadavky. Členové komise zpravidla jsou přímý nadřízený, personalista a psycholog, dále se mohou účastnit vyšší nadřízený, současný držitel stejného pracovního místa, představitel odborů a budoucích spolupracovníků. Předem se dohodnou na svých rolích. Při tomto typu pohovoru dochází k objektivnějšímu a všestrannějšímu posuzování uchazeče, ten je však více vystresovaný oproti rozhovoru 1 + 1. Rozhovor před komisí je vhodný především pro náročnější pracovní místa (Koubek, 2007).

Postupný rozhovor – je sérií rozhovorů jednoho s jedním s různými posuzovateli. Cílem je zachovat výhody a překonat nevýhody přechozích dvou typů rozhovorů. Je časově náročnější a únavnější pro uchazeče, s každým dalším rozhovorem se snižuje spontánnost odpovědí, protože měl uchazeč čas se lépe připravit a mezi rozhovory si věci promyslet (Koubek, 2007).

Skupinový rozhovor – na jedné straně stojí skupina uchazečů a na druhé jeden či více posuzovatelů, využívá se zejména pro posouzení chování uchazeče ve skupině. Neumožňuje všestranné posouzení každého uchazeče, je náročný na připravenost, schopnosti a pozornost posuzovatele, ale na druhou stranu šetří čas (Koubek, 2007).

Podle průběhu a obsahu:

Strukturovaný rozhovor – tento typ rozhovoru je standardizován, jsou předem připraveny a naplánovány otázky a modelové odpovědi, pořadí otázek i čas na otázky. Všechny otázky jsou položeny všem uchazečům a k posuzování odpovědí slouží modelové odpovědi. Výběrový rozhovor trvá obvykle 30 až 90 minut. Strukturovaný rozhovor je efektivnější a spolehlivější než nestrukturovaný, protože zajišťuje, aby nebyly opomenuty pro posouzení uchazeče důležité skutečnosti, snižuje rozdíly v hodnocení uchazeče u různých hodnotitelů. Nutná je podrobná dokumentace a následná archivace strukturovaného rozhovoru, složí to ke zkoumání efektivnosti výběrového procesu (Šikýř 2016; Koubek 2007).

Polostrukturovaný rozhovor – jeho snahou je propojit výhody a odstraňovat nevýhody strukturovaného a nestrukturovaného rozhovoru. Potřeba je řádné zaškolení hodnotitelů, protože je náročná na jejich schopnosti. Tento typ lze rozdělit na dvě podoby, nejprve je část rozhovoru strukturovaná, pak volně plynoucí, ovšem obě části na sebe navazují. Ve druhém případě jsou předem vytyčené cíle, hodnotitel musí být pružný při rozhovoru a dbát na to, aby ke konci rozhovoru byly splněny stanovené cíle (Koubek, 2007).

Nestrukturovaný rozhovor – probíhá bez zvláštní přípravy či plánování, pouze je stanoven hlavní cíl rozhovoru. Otázky, pořadí otázek a čas rozhovoru se volí dle aktuálního vývoje rozhovoru a reakcí uchazeče. Nezaručuje srovnatelnost způsobilosti uchazeč a umožňuje uplatňování subjektivního přístupu ze strany hodnotitelů, není to tedy příliš vhodná forma rozhovoru (Šikýř 2016; Koubek 2007).

Podle jejich zaměření:

Behaviorální rozhovor – tento typ rozhovoru se zaměřuje na chování uchazeče, odlišuje se způsobem pokládání otázek. Uchazeč musí popsat své chování v konkrétních pracovních situacích, které již řešil, např. když potřeboval přesvědčit své nadřízené či kolegy o něčem, nebo když narazil na nějaký pracovní problém. Je zde zaručena větší objektivita posouzení uchazeče a možnost posouzení určitých sociálních schopností a dovedností. Podle toho, jak se uchazeč choval v obdobných pracovních situacích v minulosti, lze předvídat jeho pracovní chování v budoucnosti (Kocianová, 2010).

Biografický rozhovor – nebo také chronologický rozhovor začíná buď od začátku (vzděláním) a postupně pokračuje ke konci (současné či poslední zaměstnání nebo právě končené vzdělání),

nebo postup je opačný, tedy začíná současným zaměstnáním a pokračuje k prvnímu zaměstnání či vzdělání uchazeče. Většina hodnotitelů preferuje druhý způsob u uchazečů s praxí, především je zajímavá současné či poslední zaměstnání a jen málo se ptají na to předchozí či vzdělání. Struktura rozhovoru je sice logická, ale nepodává žádoucí informace, jestliže nebudou hodnotitelé mít připraveny otázky a nebude jim absolutně jasné, co hledají (Armstrong, 2007).

Situační rozhovor – při těchto rozhovorech jsou simulovány reálné situace jako rolové hry, přičemž hodnotitel zjišťuje skutečné uchazečovo chování v určité situaci, místo toho, aby se o daném chování pouze bavili (Lorenz a Rohrschneider, 2005).

Stresový rozhovor – je zvláštním typem rozhovoru, jehož podstatou je konfrontovat uchazeče s emocionálně zatěžujícími situacemi nebo zcela neočekávanými otázkami. Většinou se používá při obsazování pracovních míst, která jsou zatížena sociálním stresem nebo složitým až agresivním jednáním, kde je potřeba čelit manipulacím, nepodléhat emocím a stále požívat racionální úsudek. Na konci rozhovoru je uchazeči sděleno, že to byla určitá zkouška na reagování ve stresu a poté se již vede rozhovor v „normálním duchu“ (Kocianová 2010; Vajner 2007).

K zvládnutí výběrového pohovoru je zapotřebí dokonalá příprava, která zahrnuje analýzu popisu a specifikace obsazovaného pracovního místa, mezi něž se řadí údaje o úkolech, povinnostech, odpovědnostech, pravomocích, požadavcích atd. Součástí je návrh vedení pohovoru, vypracování otázek, stanovení místa a času konání výběrového pohovoru. Postup takového výběrového pohovoru může následující:

- **Úvod** – hodnotitelé zdvořile přivítají uchazeče, navodí přátelskou atmosféru, nastíní plánovaný program, sdělí hlavní cíl a jednotlivé body a také přibližný čas.
- **Představení zaměstnavatele** – uchazeč je obeznámen s účelem nabízeného pracovního místa, s podmínkami práce a zaměstnání v organizaci.
- **Otázky a odpovědi** – dochází k ověřování a doplňování informací o uchazeči, k posuzování jeho způsobilosti, chování a motivaci. Hodnotitelé odpovídají na otázky uchazeče, aby měl dostatek informací, zda přijmout či odmítnout nabízenou práci.
- **Závěr** – s uchazečem je dohodnut další postup, způsob a termín informování o výsledku výběrového pohovoru. Následuje poděkování a rozloučení s uchazečem (Šikýř, 2016).

Důležitá je i příprava hodnotitelů, rozhodující je profesionální vzhled a vystupování, neboť reprezentují zaměstnavatele a utváří jeho pověst. Proto je požadováno jak ze strany hodnotitelů,

tak ze strany uchazečů, dodržování základních pravidel slušného chování a společenského vystupování (Šikýř, 2016).

Hodnotitelské chyby

Při snaze vybrat toho nejlepšího kandidáta se často hodnotitelé dopouštějí chyb, kterých je potřeba se vyvarovat. Mezi nejčastější chyby patří nedostatečná strukturovanost pohovoru, nedostatečná připravenost hodnotitelů, pokládají diskriminační otázky apod. Jako hodnotitelské chyby lze označit:

- **Haló-efekt** – první dojem ovlivňuje postoj k jedinci na delší dobu a korekce je možná i po několika měsících,
- **Předsudky (diskriminace)** – o hodnocení uchazečů by měly rozhodovat jeho dovednosti, zkušenosti a schopnosti a v žádném případě předsudky vůči určité skupině uchazečů,
- **Rychlé úsudky** – hodnotitel si může udělat rychlý úsudek o uchazeči, během několika minut, a pak zřídka kdy změni své hodnocení,
- **Efekt zrcadla** – tendence hodnotitele hodnotit lépe ty uchazeče, kteří se jemu samotnému podobají,
- **Uzavřené otázky (ano-ne)** – hodnotitel klade příliš mnoho uzavřených otázek, čímž se z pohovoru stává výslech, množství získaných informací je nízké,
- **Sugestivní otázky** – položené otázky ovlivňují uchazečovy odpovědi,
- **Středová tendence** – hodnotitel hodnotí všechny uchazeče jako průměrné,
- **Obavy z ohrožení vlastní pozice** - hodnotitel má obavu o svou pozici, a tak vytváří atmosféru, že on sám je nejlepší a nedoceňuje zejména nejschopnější uchazeče (Horváthová a kol. 2014; Mikuláščík 2010).

Testy pracovní způsobilosti

Při výběru zaměstnanců mohou být použity testy pracovní způsobilosti, mezi které patří:

- **Testy inteligence** – testy zaměřené na mentální nebo kognitivní schopnosti, jejichž podstatou je snaha změřit mechanické, duševní a smyslové dispozice uchazeče. Většinou tyto testy probíhají formou vyplňování standardizovaných formulářů tužkou. Cílem testů je předpovědět budoucí pracovní výkon.

- **Testy specifických dovedností a schopností** – zaměřují se zejména na kancelářské dovednosti, manuální zručnost a psychomotorické schopnosti, hodnotí např. koordinaci očí a rukou apod.
- **Testy osobnosti** – jde o zachycení typického projevu daného uchazeče, jeho obvyklé reakce. Zde se nejedná o zkoumání výkonu, ale o to, jakou má uchazeč povahu. Tyto testy mají formu buď dotazníku nebo projektivní formu, většinou jsou to ale dotazníky sestavené z řady otázek a mají více možných odpovědí, ze kterých může uchazeč vybírat pro něj tu nejpříjemnější. V projektivních testech jde o to, že testovaná osoba promítá své nevědomé představy, tendence apod. do testového materiálu, které se pak projeví v jejích odpovědích. Mezi nejčastější projektivní techniky patří kresba stromu a postavy.
- **Ukázka práce** – při tomto testu uchazeč předvádí, jak dovede zvládnout určitou práci, typickou pro obsazované pracovní místo (Dvořáková a kol. 2012; Horváthová a kol. 2014).

Testy musí splňovat určitá kritéria, aby byly všeobecně použitelné. Zmíněnými kritérii jsou validita, reliabilita, objektivita a standardizace. **Validita** představuje platnost, sleduje se, zda test skutečně měří to, co se od něj očekává, a jak dobře to měří. Základním typem validity je predikční validita a udává pravděpodobnost shody mezi výsledkem testu a chováním testované osoby po určitém časovém odstupu (Horváthová a kol., 2014).

Druhým kritériem je **reliabilita**, jenž znamená spolehlivost. Informuje o tom, na kolik jsou výsledky měření danou technikou konzistentní. Test by měl být spolehlivý a měřit přesně. V případě reliability se jedná o stabilitu výsledku testu v čase, takže při opakovaném testování stejným testem lze získat stejné či přibližné výsledky. Měří se pomocí korelačního koeficientu a nabývá hodnot od 1 do -1. Jestliže naprostá shoda se vyjadřuje koeficientem 1, tak korelační koeficient určující hodnotu reliability testu by neměl nabývat hodnot nižších než 0,75 (Horváthová a kol., 2014).

Objektivitu může personalista přímo a velmi dobře ovlivnit při těch metodách, které si sám vytvoří, proto za objektivní metodu lze považovat tu, jejíž výsledky nejsou závislé na zadávajícím. Jinými slovy, je nutné, aby personalista zajistil, že svým chováním nezadá příčinu ke zkreslení výsledků, a zároveň se postaral o to, aby ani hodnocený neměl možnost si sám vylepšit výsledky (Evangelu, 2009).

Posledním kritériem je **standardizace**, která úzce souvisí s objektivitou. Podstata tkví v tom, že testování a vyhodnocení výsledků probíhá vždy stejně dle standardních postupů (Horváthová a kol., 2014).

Assessment centre (AC)

Metoda assessment centre je využívána při výběru, hodnocení a vzdělávání zaměstnanců, přičemž umožňuje komplexně zhodnotit pracovní výkon a rozvojový potenciál zaměstnanců. Jedná se o soubor metod, kterými je možné posoudit dle stanovených kritérií skupinu uchazečů. Metoda se zaměřuje na chování v modelových a zkouškových situacích, mezi které patří:

- skupinové modelové situace,
- individuální situace – prezentace řešení dilemat a případových studií, hraní rolí, rozhovor,
- psychodiagnostické testy (Šikýř 2016; Horváthová a kol. 2014).

Uchazeči během AC prokazují svou pracovní způsobilost, rozvojový potenciál a funkční přístup, řeší případové studie a modelové úkoly. Doplnkem bývají rozhovory, testy a simulace sloužící k prověření skutečných schopností a dovedností uchazečů (Šikýř, 2016).

Průběh AC je většinou mimo pracoviště v trvání jednoho až dvou dnů. Velikost posuzované skupiny by měla být přiměřená, tzn. nepřesáhnout 12 lidí, přičemž optimální počet je 5 uchazečů. Porovnávání skupiny má na starost skupina hodnotitelů, jejichž optimální počet jsou 4 lidé (personalisté, manažeři a psychologové) a při pozorování v modelových situacích pracují každý samostatně. Posuzují uchazeče na základě jejich pozorovaného chování v simulovaných pracovních, manažerských, sociálních situacích, jejich řešení typických pracovních úkolů a problémů. Tato metoda vychází z předpokladu, že uchazečovo chování a výkon v těchto situacích může předpovědět to, jak bude schopen pracovat v reálných situacích, jaké bude jeho jednání s kolegy či podřízenými apod. (Šikýř 2016; Horváthová a kol. 2014).

Výhodou metody assessment centre je možnost objektivního a komplexního posouzení a porovnání uchazečů, dále pak možnost souběžně posoudit větší počet osob na základě jednotné metodiky a také to, že je posuzování či hodnocení většinou prováděno několika hodnotiteli. Na druhou stranu nevýhodou metody AC jsou vyšší náklady na přípravu i průběh (Šikýř 2016; Horváthová a kol. 2014).

Grafologie

Grafologie se zabývá rozбором písma, podle kterého je možné posoudit osobnostní vlastnosti uchazečů. Tato metoda je spíše doplňkovou metodou posouzení. Grafolog provádí rozbor zaměřený pouze na požadovaná kritéria pro danou pozici, zaměřuje se např. na kreativitu, výdrž, míru psychické zátěže, komunikativnost, organizační schopnosti, poslušnost, iniciativnost, zkrátka dle požadavků zaměstnavatele (Horváthová a kol., 2014).

Reference

Reference představují hodnocení zaměstnance jinou, spolehlivou osobou, především bývalého nadřízeného. Reference mohou mít podobu písemnou a ústní. Využívají se k ověření a doplnění informací, které byly získány jinými metodami. Různí se názory na spolehlivost této metody. Za spolehlivější jsou považovány písemné reference, ovšem jejich nevýhodou je to, že jsou volným popisem a jejich obsah nemusí mít žádnou vypovídací hodnotu. Ústní reference jsou považovány za cennější z toho důvodu, že poskytnou více informací v odpovědích na otázky. Problémem ovšem zůstává fakt, že někteří referující nejsou schopni nebo nechtějí poskytnout objektivní hodnocení a záměrně zkreslují informace či je doplňují svými domněnkami. Pouze za předpokladu spolehlivosti referující osoby, její dobré orientace v dané problematice a ochotě poskytovat pravdivé a objektivní informace, lze tuto metodu úspěšně použít při výběru zaměstnanců (Horváthová a kol. 2014; Kocianová 2010).

3.5.4 Predikční validita výběrových metod

Metody výběru zaměstnanců mají různou míru validity. Kvalitu metody výběru měří predikční či prognostická validita, která je vyjádřena korelačním koeficientem. Tento koeficient podává informaci, zda lze pomocí určitého výběrového postupu skutečně predikovat vhodnost uchazeče pro obsazovanou pracovní pozici. Hodnota predikční validity se může nacházet mezi 0 a 1. Pokud je hodnota 1, znamená to 100% pravděpodobnost úspěchu kandidáta vybraného pomocí příslušné metody na obsazovanou pracovní pozici a v případě, že je hodnota rovna 0, neexistuje vztah mezi dosaženými výsledky ve zvolené metodě a následným pracovním výkonem. Z šetření predikční validity vyplývá, že hodnota 1 je pouze teoretická a skutečné hodnoty se pohybují podstatně níže. Predikční validita nad 0,3 je považována za vyšší validitu,

v Tab. 2.1 jsou jednotlivé metody výběru rozděleny na dvě skupiny, s nižší a s vyšší predikční validitou (Horváthová a kol. 2014; Kocianová 2010).

Tab. 2.1 Členění metod výběru podle jejich predikční validity

<i>Metody výběru s nižší predikční validitou</i>	<i>Metody výběru s vyšší predikční validitou</i>
Dokumenty uchazeče (0,14)	Test inteligence (0,27-0,61)
Nestrukturovaný rozhovor (0,14)	Životopisný dotazník (0,37)
Test osobnosti (0,15)	Zkušební doba (0,44)
Grafologická expertíza (0,2)	Strukturovaný rozhovor (0,40)
Posudky a reference (0,26)	Assessment centre (0,45)
	Výkonový test (0,45)

Zdroj: Kocianová (2010, s. 127)

3.6 Hodnocení úspěšnosti procesu získávání a výběru zaměstnanců

Vzhledem k tomu, že do procesu získávání a výběru zaměstnanců jsou vkládány nemalé finanční prostředky, je žádoucí tento proces hodnotit z hlediska efektivnosti. K tomuto hodnocení se využívá spousta ukazatelů, např. počet žadatelů o přijetí / počet žadatelů pozvaných na rozhovor, počet učiněných nabídek / počet nabídek akceptovaných uchazeči, průměrný počet dní obsazení pracovního místa průměrná délka setrvání nově přijatého zaměstnance v pracovním poměru apod. (Horváthová a kol., 2014).

Protože jsou náborové aktivity důležité, související náklady a výnosy by měly být také analyzovány. Takováto analýza nákladů výběrového procesu zahrnuje přímé náklady (např. reklama, platy hodnotitelů, cestovní náklady, poplatky agenturám) a nepřímé náklady (např. zapojení provozních manažerů, vztahy s veřejností, image). Mohou být vypočteny náklady a výnosy každého zdroje získávání zaměstnanců. K hodnocení celého procesu lze využít také poměrových ukazatelů, pomocí kterých je možné porovnávat počet uchazečů v jedné fázi procesu výběru s počtem v jiné fázi. Výsledkem je nástroj pro přiblížení potřebné velikosti počátečního souboru uchazečů. Mezi zmíněné poměrové ukazatele patří např. míra výběru, která vyjadřuje procentuální hodnotu vybraných uchazečů z celkového souboru uchazečů, dále

pak míra přijetí udávající procento přijatých uchazečů děleno celkovým počtem žadatelů (Mathis a Jackson 2008).

Dochází také k porovnávání vhodné metody získávání zaměstnanců s cílem zvýšit efektivitu získávání, a zároveň snížit náklady na přijetí, při zachování kvality získaného zaměstnance. Hodnotí se i efektivita osob podílejících se na tomto procesu, přičemž nejlepší personalista je ten, který dosáhl kvót požadovaných zaměstnanců a jim vybraná pracovní síla určitou dobu v organizaci setrvala, a navíc byla kladně hodnocena svými nadřízenými. V neposlední řadě by se měly v organizacích ohodnocovat případné finanční úspory v důsledku výběru kvalifikovanějších zaměstnanců, jež má za následek zlepšení kvality, vyšší produkci apod. (Bláha 2013; Horváthová a kol. 2014).

3.7 Odpovědnost za proces získávání a výběru zaměstnanců

V procesu získávání zaměstnanců hrají ústřední roli personalisté, ovšem blízce spolupracují s liniovými či vrcholovými manažery. Personalisté nesou odpovědnost za existenci popisů a specifikací pracovních míst, za plány získávání zaměstnanců, rozhodují o zdrojích (vnitřní či vnější), o metodách získávání, o dokumentech požadovaných od uchazečů atd. Většinou realizují předvýběr, zabezpečují všechny administrativní, organizační práce a dohlíží na dodržování zákonů. Úkolem liniových či vrcholových manažerů je identifikace potřeby získávání zaměstnanců na danou pracovní pozici a spolupracují s personalisty (Horváthová a kol., 2014).

Ve výběrovém procesu mají významnou roli liniový či vrcholový manažeři. Náplní jejich práce je volba metod výběru, příprava strukturovaných pohovorů, posuzování uchazečů, vedení rozhovorů s uchazeči, rozhodnutí o přijetí či odmítnutí uchazečů. Personalisté zodpovídají za dodržování zákonů, zásad politiky výběru, navrhnou vhodné metody výběru, časový plán výběru, shromažďují a archivují příslušné dokumenty, poskytují liniovým či vrcholovým manažerům doporučení týkající výběru. Dalším jejich úkolem je školení a trénování osob podílejících se na výběrovém procesu (liniových či vrcholových manažerů) a spolu s ostatními manažery vyhodnocují efektivitu celého procesu (Horváthová a kol., 2014).

3.8 Přijímání zaměstnanců

Patřičnou pozornost je vhodné věnovat uvádění lidí do organizace s pomocí programu adaptace. Uvádění zaměstnanců probíhá v den nástupu do organizace, jsou jim poskytovány základní informace sloužící k tomu, aby se rychle a požadovaným způsobem v organizaci adaptovali a začali pracovat (Horváthová a kol., 2014).

Přijímání zaměstnanců představuje personální činnost, která zahrnuje administrativní a právní náležitosti týkající se nástupu nového zaměstnance a jeho uvedení na pracoviště. Přijímání zaměstnanců lze chápat dvěma způsoby, v užším a širším pojetí. Užší pojetí zahrnuje procedury související s počáteční fází pracovního poměru nově příchozího zaměstnance do organizace, kdežto širší pojetí zahrnuje kromě zmíněných procedur, také procedury týkající se přestupu současného zaměstnance na nové místo v rámci organizace. V personální praxi se pod pojmem přijímání zaměstnanců rozumí spíše užší pojetí. Nejdůležitější záležitostí je vypracování a pozdější podepsání pracovní smlouvy, popřípadě jiného dokumentu zakládající pracovní poměr. Vzhledem k tomu, že pracovní smlouva je záležitostí obou stran, měl by mít zaměstnanec možnost seznámit se s jejím návrhem a vyjádřit se k němu a organizace by to měla respektovat. Pracovní smlouva dle zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, musí obsahovat tyto náležitosti:

- druh práce, který má zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat,
- místo nebo místa výkonu práce,
- den nástupu do práce (Kocianová 2010; Koubek 2007; Horváthová a kol. 2014).

Nezbytným formálním krokem je obeznámení nového pracovníka, popř. přeřazeného pracovníka, s právy a povinnostmi plynoucích z pracovního poměru a z povahy práce na příslušném pracovním místě. Pracovník personálního útvaru zodpoví případné dotazy pracovníka. Tohle seznámení pracovníka se zmíněnými záležitostmi, by mělo proběhnout ještě před podepsáním pracovní smlouvy, přičemž by měl pracovník podstoupit vstupní lékařskou prohlídku rovněž před podpisem (Koubek, 2007).

Další krok po podpisu pracovní smlouvy představuje zařazení pracovníka do personální evidence, obnášející pořízení osobní karty, mzdového listu, evidenčního listu důchodového zabezpečení, vystavení podnikového průkazu atd. Pokud se jedná o přijímání nového pracovníka, je nutné převzít zápočtový list sloužící pro potřeby důchodového zabezpečení od předchozího zaměstnavatele. Dále je nutné, aby zaměstnavatel podal do 8 dnů od vzniku

pracovního poměru přihlášku k sociálnímu pojištění příslušné správě sociálního zabezpečení a ke zdravotnímu pojištění zdravotní pojišťovně, kterou si pracovník vybere (Koubek, 2007).

V mnoha případech opomíjeným krokem přijímání zaměstnanců je jeho uvedení na pracoviště. Nový pracovník či přecházející v rámci organizace, byl měl být doprovázen pracovníkem personálního útvaru na jeho nové pracoviště a formálně předán jeho přímému nadřízenému, bez ohledu na to, zda se již někdy předtím pracovník s přímým nadřízeným setkal. Následně přímý nadřízený pracovníka seznámí s jeho právy a povinnostmi, všeobecnými podnikovými předpisy týkající se bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci. Také ho seznámí s jeho spolupracovníky. V případě nutnosti zacvičit či zaškolit nového pracovníka mu bude přidělen instruktor pro jednorázovou instruktáž nebo školitel, který jej bude zaškolovat a kontrolovat během adaptace (Koubek, 2007).

Závěrem celé procedury je pracovník zaveden na své pracovní místo, je mu přiděleno nezbytné zařízení (nástroje, stroje, počítač apod.) i materiál potřebné k výkonu práce. Poté jsou mu přiděleny první pracovní úkoly. Na závěr je považováno za velmi vhodné povzbudit pracovníka a popřát mu úspěch v práci (Koubek, 2007).

3.9 Adaptace zaměstnanců

Bedrnová, Nový a kol. (2007) uvádí, že obecně je adaptace chápána jako proces aktivního přizpůsobování člověka životním podmínkám a jejich změnám. Člověk se snaží přijímané podmínky přizpůsobovat svým potřebám, hodnotám, zájmům či cílům, nepřijímá je tedy jen pasivně. Adaptace pak představuje jednotu aktivních a pasivních forem sepětí člověka s prostředím.

Koubek (2007) definuje adaptaci jako důkladně promyšlený a pro každý druh pracovních míst, každé pracoviště a organizaci specifický program adaptačních a vzdělávacích činností, jejichž úkolem je usnadnit a urychlit seznamování nových pracovníků s jejich pracovními povinnostmi, úkoly, podmínkami, sociálním a pracovním prostředím a také se znalostmi či dovednostmi, které budou ke své práci potřebovat.

Cílem adaptace je urychlit začlenění nových zaměstnanců, co nejrychleji zajistit jejich plnou pracovní výkonnost a předejít tak případné nespokojenosti, která nejčastěji plyne z nedostatku informací, nejasných pracovních očekávání či nezvládnutí pracovních úkolů (Urban, 2013).

Adaptace ve společenském pojetí související s prací, představuje proces vyrovnávání se člověka se skutečností, v níž plní pracovní úkoly. Adaptace probíhá ve dvou základních rovinách, a sice v pracovní a sociální. **Pracovní adaptace** představuje proces zahrnující postupné vyrovnávání osobních předpokladů pracovníka s požadavky jeho pracovního zařazení. Součástí pracovní adaptace je také zvládání změn v nárocích či podmínkách pracovní činnosti, ke kterým může docházet v důsledku vědeckotechnického pokroku. **Sociální adaptace** je proces, během kterého se pracovník začleňuje do struktury sociálních vztahů v rámci pracoviště a organizace. Pracovní a sociální adaptaci nelze od sebe zcela oddělit, neboť se vzájemně prolínají. Pro úspěšný průběh adaptace je potřeba, aby pracovník zvládl obě roviny. Tento proces by měl být cílevědomě usměrňován a řízen, protože adaptace pracovníka má značné důsledky na stabilizaci pracovníků v organizaci (Bedrnová, Nový a kol. 2007).

Jak uvádí Šikýř (2012) adaptace zaměstnanců může mít formální i neformální charakter. **Formální adaptace** probíhá systematicky prostřednictvím adaptačního programu a pod vedením manažera či pověřeného zkušeného spolupracovníka. **Neformální adaptace** je spontánní proces probíhající pod vlivem sociálního okolí, zejména spolupracovníků.

Adaptace nových zaměstnanců se zabývá následujícími třemi oblastmi:

- **celoorganizační (celopodniková) adaptace** – zaměřená na poskytování obecných informací, a to pro všechny zaměstnance organizace, nehledě na obsah a charakter jejich práce,
- **útvarová (skupinová, týmová) adaptace** – souvisí s organizační jednotkou (týmem či skupinou), ve které se nachází obsazované pracovní místo, bývá obsahově stejná pro všechna pracovní místa,
- **adaptace na konkrétní pracovní místo** – bývá obsahově diferencovaná podle obsahu a charakteru práce na konkrétním pracovním místě (Koubek, 2007).

Adaptace zaměstnanců obsahuje vzdělávací aspekt, což znamená formování pracovních schopností nového zaměstnance tak, aby odpovídaly požadavkům pracovního místa a zaměstnavatele. Zahrnuje získávání odborných informací, informací o pracovních postupech, o technice a používané technologii v organizaci apod., tím pádem bývá adaptace stále častěji zařazována do systému vzdělávání zaměstnanců v organizaci (Koubek, 2007).

3.9.1 Řízení adaptačních procesů

Řízenou adaptací je myšlena systematická orientace a formalizované začlenění nového zaměstnance do pracovního, sociálního a kulturního systému organizace. Může mít písemnou podobu nebo pouze předávanou „z generace na generaci“ vedoucích zaměstnanců, přičemž optimální podoba je písemná (Dvořáková a kol., 2012).

Řízení adaptačního procesu se zaměřuje na dva aspekty:

- *aspekt zaměstnance* – rozvoj osobnosti, uspokojování potřeb a požadavků, pracovní spokojenost,
- *aspekt organizace* – rychlé zvládnutí pracovní činnosti, identifikace s prací, pracovní skupinou a organizací (Bedrnová, Nový a kol. 2007).

Hlavní cíle řízení adaptačního procesu z hlediska zaměstnance se týkají, co nejrychlejšího a nejlepšího zvládnutí pracovních požadavků, které jsou na něj kladeny, získání perspektivy dalšího odborného růstu a kariéry a také se týkají jeho začleňování do struktury mezilidských vztahů v pracovní skupině a sociálního systému organizace. Adaptace zaměstnance v konkrétní organizaci je ovlivněna také informacemi, které zaměstnanec získal už jako uchazeč o zaměstnání, týkají se pověsti organizace, prvního dojmu, což ovlivňuje jeho názor a rozhodnutí, zda do organizace nastoupit či nikoli (Bedrnová, Nový a kol. 2007).

Pro průběh adaptačního procesu nového zaměstnance je důležité poskytnout mu soubor informací o organizaci (o její kultuře, úkolech, perspektivách vývoje, organizačním uspořádání apod.), informace o vlastní práci, cílové funkci pracovní činnosti, pracovním prostředí, finanční perspektivě, pracovním režimu a o pracovní skupině. Naprosto normálním jevem je, že se nový zaměstnanec v novém prostředí cítí nejistě a ocení „pomocnou ruku“ ze strany zaměstnavatele (Bedrnová, Nový a kol. 2007).

Hlavní cíl řízení adaptačního procesu ze strany organizace představuje snižování nákladů, zvyšování efektivnosti práce a stability pracovních skupin (Bedrnová, Nový a kol. 2007).

Při řízení adaptačního procesu jsou rozlišovány subjekty a objekty řízení. Rozhodujícími subjekty jsou manažeři, na řízení se však podílejí i pracovníci personálního útvaru. Mezi objekty řízení adaptačního procesu pak patří:

Noví zaměstnanci – usměrňování průběhu adaptačního procesu nových zaměstnanců představuje neodmyslitelnou součást řídicí práce. Bezprostřední vedoucí nového zaměstnance je rozhodující subjekt řízení adaptačního procesu a nese za něj odpovědnost.

Zaměstnanci vracející se po delším čase – těmito zaměstnanci jsou myšleny především ženy po mateřské dovolené a zaměstnanci vracející se po delší nemoci či delším pobytu v zahraničí. Jedná se zde o opětovné zařazení do práce po delší přestávce, přičemž často dochází ke ztrátě profesionální sebedůvěry a poklesu zájmu pokračovat v přerušené kariéře. Může se stát, že jsou tito zaměstnanci po návratu dezorientovaní v domácím prostředí, proto by měl být přístup manažera citlivý a měl by projevit snahu řešit osobní problémy zaměstnanců (např. úprava pracovní doby, umístění dětí do mateřské školy atd.).

Zaměstnanci měnící pracovní zařazení – může se jednat o zaměstnance, kteří přešli z jednoho provozu do druhého, byli přeřazeni do nového provozu, byli povýšeni či sesazeni nebo přeřazeni z důvodu změny zdravotního stavu. V každém případě jde o změnu prvků pracovní situace, na kterou se musí zaměstnanci adaptovat. Proto by manažeři měli při zadávání pracovních úkolů a hodnocení výkonnosti zaměstnanců brát v úvahu skutečnost, že každý člověk se se změnou vyrovnává postupně.

Pracovní skupiny – se stávají objektem v případě zavádění inovačních změn. Manažeři by se měli snažit o zapojení zaměstnanců do procesu inovačních změn, protože jak je známo, zaměstnanci přijímají lépe ty změny, na jejichž přípravě se mohli podílet (Bedrnová, Nový a kol. 2007).

Při usměrňování adaptace zaměstnanců je účinnost působení manažera do značné míry ovlivněna úrovní nástrojů řízení adaptačního procesu, které v organizaci jsou. V některých organizacích jsou realizovány tzv. dílčí adaptační programy (Bedrnová, Nový a kol. 2007).

Dobře zvládnutý proces adaptace a péče o nového zaměstnance dokáže snížit fluktuaci a tím tedy náklady na další vyhledávání nových zaměstnanců, bývá často opomíjeným aspektem. Mezi negativa fluktuace patří náklady např. administrativní, na získávání náhradníků, čas personalisty a liniových manažerů, na adaptaci náhradníků, na vzdělávání apod. (Bláha, 2013).

Orientační balíček

V úvodní části adaptačního procesu jsou většinou poskytovány informace o celé organizaci ústní i písemnou formou. Je vhodné vytvořit příručku obsahující informace, které budou pro

nového zaměstnance užitečné a potřebné, předejde se tak riziku neposkytnutí některých důležitých informací. Personalisté by měli novým zaměstnancům dát k dispozici tzv. orientační balíček, ve kterém lze nalézt obecné informace pro všechny zaměstnance, informace o konkrétním útvaru a pracovním místě. Obsah orientačního balíčku může být odlišný dle kategorií pracovních míst. Předávané informace prostřednictvím orientačního balíčku se kromě základních charakteristik organizace mohou týkat následujících informací a dokumentů:

- popis pracovního místa,
- informace o pracovních podmínkách,
- vnitřní předpisy – organizační a pracovní řád,
- zásady organizační kultury,
- etický kodex zaměstnance,
- informace o možnostech stravování a sociálně hygienických podmínkách práce,
- princip docházky, hlášení absence a pracovní neschopnosti,
- kopie kolektivní smlouvy,
- seznam podnikových svátků – volných dnů,
- seznam zaměstnaneckých výhod,
- formuláře pro hodnocení pracovního výkonu zaměstnance,
- informace o možnostech vzdělávání,
- potřebná školení a tréninky, školení BOZP a PO,
- telefonní čísla, adresy klíčových zaměstnanců atd. (Horváthová 2014; Koubek 2007).

Individuální adaptační plán

Individuální adaptační plán představuje jeden z efektivních nástrojů řízení adaptace zaměstnanců, přičemž zahrnuje všechny kroky procesu adaptace na pracovní místo v časovém harmonogramu. Tento plán je jakýmsi návodem pro postup v průběhu adaptace pro nadřízeného adaptovaného zaměstnance i pro samotného zaměstnance. Velmi důležité je informovat zaměstnance o průběhu jeho adaptace. Plán by měl obsahovat základní akce směřující k adaptaci na úrovni organizace, které se budou vztahovat ke všem pracovním místům a rovněž aktivity uzpůsobené konkrétnímu zaměstnanci na jeho pracovním místě. Plán by měl respektovat aspekty pracovní a sociální adaptace (Kocianová, 2010).

V adaptačním plánu je většinou vymezeno, s jakými informacemi či dokumenty by měl být zaměstnanec seznámen v průběhu adaptace, jakých školení by se měl účastnit, s jakými

pracovními útvary by se měl seznámit formou rotace práce a jak dlouhou dobu by tam měl strávit a na kdy jsou naplánovány hlavní kontrolní body jeho adaptace (hlavními kontrolními body jsou zpravidla myšleny rozhovory s nadřízenými nebo zástupci personálního oddělení) (Horváthová a kol., 2014).

Dalšími nástroji řízení adaptace zaměstnanců kromě tištěné příručky (orientačního balíčku) jsou různá školení, kurzy pro nové zaměstnance, seznámení s kolegy, zpětnovazební rozhovory a činnost mentora, který pomáhá novým zaměstnancům po odborné stránce, ale také jim pomáhá orientovat se v chodu organizace (Horváthová a kol., 2014).

Hlavními kontrolními body adaptace jsou především rozhovory s nadřízenými, jak již bylo zmíněno. Tyto rozhovory lze rozlišit následovně:

- **Úvodní rozhovor** – probíhá v první den nástupu do zaměstnání mezi novým zaměstnancem a jeho nadřízeným. Za vhodné se považuje, aby nadřízený vzbudil v novém zaměstnanci pocit, že byl očekáván a jeho příchodu si váží. Během rozhovoru by měla být zopakována oboustranná očekávání a budoucí záměry, vysvětlena pravidla průběh adaptace.
- **Zpětnovazební rozhovory** – probíhají pravidelně během adaptace mezi zaměstnancem a nadřízeným. Projednává se to, jak si zaměstnanec vede, jak plní požadované pracovní úkoly, jak jsou nadřízení spokojeni s jeho pracovním chováním a jak by mu mohli členové organizace ještě pomoci při zapracovávání. Důraz by měl být kladen také na to, aby novému zaměstnanci nezůstaly nějaké nezodpovězené otázky a nejasnosti týkající se výkonu na jeho pozici nebo očekávání ze strany organizace.
- **Rozhovor na konci adaptačního období** – může proběhnout na konci zkušební doby, kdy dochází k hodnocení výsledků adaptace, jsou stanoveny rozvojové cíle a dohodnuty úkoly pro další období (Horváthová a kol., 2014).

Jak již bylo zmíněno, během rozhovoru na konci adaptačního období mezi novým zaměstnancem a nadřízeným, jsou hodnoceny výsledky adaptace. Takovým výsledkem adaptace je **adaptovanost** zaměstnance, kterou charakterizují:

- odvedené výsledky práce z hlediska kvantifikovaných a slovně hodnotitelných kritérií,
- začlenění zaměstnance do sociálních vztahů, jak nový zaměstnanec spolupracoval se svými kolegy na pracovišti (Dvořáková a kol., 2012).

Adaptovanost hodnotí nadřízený, popř. vedoucí organizační jednotky či spolupracovníci. Personální útvar tak získává užitečné informace, které může použít ke zdokonalování adaptačního programu (Dvořáková a kol., 2012).

3.9.2 Programy a metody adaptace

V případě přijímání většího počtu zaměstnanců najednou je výhodné vytvořit strukturovaný program **orientačního tréninku**, kterého se zúčastní všichni noví zaměstnanci po určité době po svém nástupu. Může zahrnovat prezentace informující o práci jednotlivých oddělení, o vizi a cílech organizace, o pravidlech a zásadách v oblasti řízení lidských zdrojů, o možnostech vzdělání apod. (Horváthová a kol., 2014).

Rotace práce představuje jednu z nejeftivnějších metod seznámení zaměstnance s jednotlivými odděleními. Postupně si vyzkouší práci na vybraných odděleních po určitou dobu s cílem komplexně poznat jejich pracovní postupy a úkoly (Horváthová a kol., 2014).

Adaptační program může vycházet ze **systému mentoringu**, kdy je zaměstnanci krátce po nástupu přidělen mentor, který má novému zaměstnanci pomoci jak po odborné stránce, tak při orientaci v novém sociálním prostředí pracovní skupiny (Horváthová a kol., 2014).

Další metodu představuje **coaching**, což je dlouhodobější instruování zaměstnance. Jedná se o soustavné podněcování a směřování zaměstnance k žádoucímu výkonu práce a k vlastní iniciativě (Vochozka, Mulač a kol. 2012).

Nejjednodušší způsob zapracování nového zaměstnance je podrobit jej **instruktáži**, kdy zkušený zaměstnanec či nadřízený daný pracovní postup předvede a školený to poté napodobuje (Vochozka, Mulač a kol. 2012).

Při **counsellingu** se jedná o konzultování, kdy školený zaměstnanec projevuje aktivitu a iniciativu tím, že se vyjadřuje k problémům své práce (Vochozka, Mulač a kol. 2012).

Zvláštní formou adaptace jsou **trainee programy**. Jednotlivci zařazení do tohoto programu většinou absolvují několikaměsíční odborný program, s výukou a s rotací práce v rámci organizace (Horváthová a kol., 2014).

3.9.3 Odpovědnost za průběh adaptace

Odpovědnost za průběh adaptace nesou zaměstnanec, jeho nadřízený, personalisté, mentor a zaměstnanci, kterých se proces adaptace nových zaměstnanců může týkat. Rozhodující vliv na praktické části adaptace mají přímí nadřízení, kteří kontrolují adaptaci v rámci příslušného útvaru a konkrétního pracovního místa, podporují zaměstnance, řeší případné problémy, kontrolují a vyhodnocují průběh adaptace. Personalisté mají za úkol zpracovat koncepci adaptace, obsah a časový plán, vytvořit soubor písemných materiálů pro účely adaptace, koordinaci a metodické vedení adaptačního procesu a školení vedoucích zaměstnanců. Spolu s nadřízenými specifikují plány adaptace pro konkrétního zaměstnance. Také mentor hraje významnou roli v tomto procesu, radí zaměstnanci a zaškoluje ho do výkonu práce a pomáhá mu s adaptací v sociálním prostředí (Horváthová a kol., 2014).

4 Charakteristika vybrané společnosti

Tato kapitola diplomové práce je věnována charakteristice vybrané společnosti ZV-Nástroje s.r.o., zaměřuje se na popis společnosti, její cíl a vizi, výrobní sortiment, systém jakosti, historii, organizační strukturu, popis personálního oddělení a strukturu zaměstnanců společnosti.

4.1 Popis společnosti ZV-Nástroje s.r.o.

ZV-Nástroje s.r.o. je nástrojářská společnost, která se zabývá zakázkovou výrobou nástrojů, měřidel, přípravků, přesných strojních součástí a celých montážních skupin. Společnost byla založena v roce 2008, o rok později koupila v rámci konkurzního řízení ve veřejné dražbě podnik Zbrojovka Vsetín Nástroje a.s. v likvidaci.

Společnost ZV-Nástroje s.r.o. svou činností navazuje na dlouholetou tradici bývalé operační nářaďovny Zbrojovky Vsetín. Společnost více než polovinu své produkce vyváží na strojírenské trhy v rámci Evropské unie především do Německa, Rakouska, na Slovensko, Velké Británie, Polska a také do USA. Podstatnou část jejich tuzemských odběratelů tvoří závody zahraničních společností. V roce 2016 tvořil export společnosti 55 % objemu produkce.

Společnost disponuje pro naplnění celé nabídky sortimentu a služeb konstrukční kanceláří, kvalitním systémem řízení výroby a mnoha výkonnými moderními stroji. Jádrem úspěchu je tým zkušených pracovníků, kteří jsou schopni uspokojovat nejnáročnější požadavky v jednotlivých sortimentních oblastech. V posledních letech se tento tým ve spolupráci se školami a odborným učilištěm daří doplňovat novými a mladými zaměstnanci.

V kombinaci výkonných CNC strojů se zkušenostmi starších zaměstnanců a se snahou těch mladších je zaručen rozvoj a perspektiva společnosti i v dalších letech.

Cílem společnosti je posilovat její postavení jako významného českého výrobce strojírenských výrobků s velmi vysokou přidanou hodnotou.

Vize společnosti spočívá ve snaze nadále se orientovat na vyspělou strojírenskou výrobu v rámci Evropské unie s využitím všech výhod jednotného trhu.

Předmět činnosti

Společnost ZV-Nástroje s.r.o. byla zapsána dne 2. října 2009 do Obchodního rejstříku u Krajského soudu v Ostravě, oddíl C, vložka 33973. Sídlo společnosti se nachází v Jasenici ve Vsetíně. Hlavním předmětem činnosti společnosti je:

- obráběčství,
- zámečnictví a nástrojářství,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Výrobní sortiment společnosti

Jak již bylo zmíněno, společnost ZV-Nástroje s.r.o. se zabývá výrobou nástrojářských výrobků, mezi které patří níže uvedené. V příloze č. 2 jsou obrázky některých z výrobků společnosti.

Tvářecí nástroje – konstrukce a výroba jednoduchých i složitých lisovacích nástrojů na zpracování plechů, nástrojů na objemové tváření kovů.

Řezné nástroje – výroba speciálních řezných nástrojů podle požadavků zákazníků a standardních nástrojů.

Měřidla – konstrukce a výroba jednotlivých typů kalibrů, závitových kalibrů, operačních měřidel a kontrolních přípravků.

Přípravky – konstrukce a výroba přípravků pro jednotlivé druhy obrábění, montážních a kontrolních přípravků.

Formy – konstrukce a výroba vstřikovacích forem.

Strojní sestavy – výroba přesných strojních součástí a celých montážních podskupin.

Systém jakosti

Systém řízení jakosti je ve společnosti zaveden od roku 2000, jedná se stanovení, monitorování a vyhodnocování procesů zajišťující kvalitu a jakost výroby. Tyto činnosti jsou zakotveny v organizačních směrnících, jejichž dodržování je kontrolováno interními audity, audity ze stran certifikačního orgánu. Začátkem roku 2017 společnost získala certifikaci systému řízení kvality dle norem ISO 9001:2016.

4.2 Historie společnosti

Historie původní společnosti Zbrojovka Vsetín sahá až do roku 1938, kdy byl zahájen provoz v tehdejší Československu. Až do listopadu roku 1989 zde probíhala výroba nástrojů, měřidel a přípravků pro výrobu zbraní, textilních strojů a průmyslových rozbušek, jakožto ve státním podniku Zbrojovka Vsetín. Po roce 1989 se společnost začíná soustředit na výrobu pro externí zákazníky.

V září roku 1993 vznikla dceřiná společnost Zbrojovka Vsetín – Nástroje a.s., se závodem č. 1 Nářadovna a č. 2 Výroba vrtáků, v rámci holdingového uspořádání Zbrojovky Vsetín a.s. V následujících letech došlo k prodeji závodu č. 2 novému majiteli.

Společnost v roce 2000 získala certifikaci systému řízení kvality dle norem ISO 9001:2000.

V roce 2009 došlo ke změně majitele a vzniku nové společnosti, a sice ZV-Nástroje s.r.o. jako nástupnické společnosti po Zbrojovce Vsetín Nástroje a.s.

4.3 Organizační struktura společnosti

Na samém vrcholu organizační struktury společnosti ZV-Nástroje s.r.o. stojí jednatel společnosti, pro něhož pracuje asistentka, která je zároveň personalistkou. Pod jednatelem se nacházejí ředitelé jednotlivých úseků, a sice obchodní ředitel, technický ředitel, ředitel úseku TPV (technické přípravy výroby), výrobní ředitel, finanční ředitel a manažer jakosti. Obchodní úsek zahrnuje oddělení prodeje a oddělení skladování a expedice. Technický ředitel má na starosti oddělení údržby majetku a oddělení hospodaření a nářadím. Ředitel úseku TPV se stará o oddělení konstrukce, oddělení technologie, oddělení zásobování a řezárny, oddělení normování a tvorby cen. Pod výrobního ředitele spadají výrobní dílny, které se dále rozdělují, mistři, výrobní úsek a výrobní úsek kooperace. Úsek řízení jakosti zahrnuje oddělení technické kontroly a finanční úsek oddělení účtáren. Grafické znázornění celé organizační struktury lze nalézt v příloze č. 1.

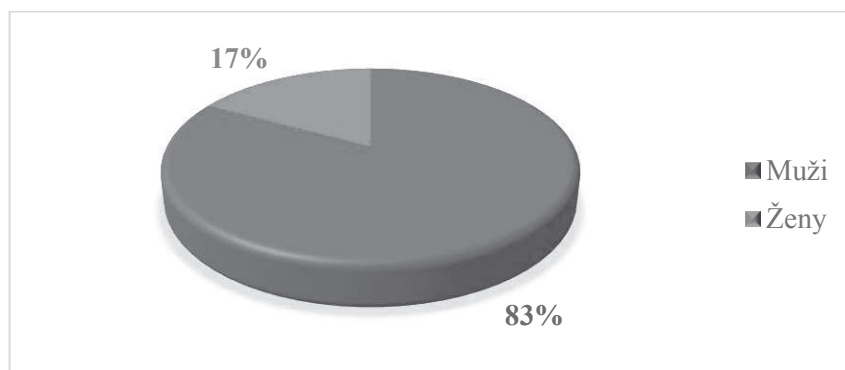
4.4 Personální oddělení společnosti

Ve společnosti se nenachází personální oddělení jako takové, ale o personální činnosti se stará asistentka jednatele společnosti, která je zároveň i personalistkou, dá se říci, že zastává sloučenou pozici. Další pracovníci je mzdová účetní, která zajišťuje veškeré činnosti ve spojitosti se mzdami všech zaměstnanců společnosti a spadá pod finančního ředitele. Pozice asistentka-personalistka obnáší tyto činnosti: plánování a vedení personální práce (osobní údaje zaměstnanců, pracovní zařazení, dosažená kvalifikace apod.), tvorba vnitřních předpisů, realizace personální politiky s cílem optimálního fungování řízení lidských zdrojů, sestavení vzdělávacího plánu, organizace vzdělávání zaměstnanců, identifikace personálních potřeb, zajišťování náborů, přijímání a propouštění zaměstnanců, vyřizování záležitostí ohledně vzniku průběhu a ukončení pracovního poměru, vedení personální evidence, spolupráce na nastavení a vedení systému hodnocení motivace a odměňování, spolupráce při analýze vzdělávacích potřeb, zajišťování rozvoje a vzdělávání, spolupráce s vedoucími jednotlivých úseků, reporting vedení společnosti a zajištění administrativních činností. Formuláře o náplni práce a popisu pracovního místa jsou uvedeny v příloze č. 3.

4.5 Struktura zaměstnanců společnosti

Ve společnosti ZV-Nástroje pracuje celkem 135 zaměstnanců (plus jednatel společnosti, není počítán mezi zaměstnance), z toho většinu tvoří mužská část, tedy 112 (83 %) a 23 (17 %) zaměstnanců je ženského pohlaví, viz Graf 4.1.

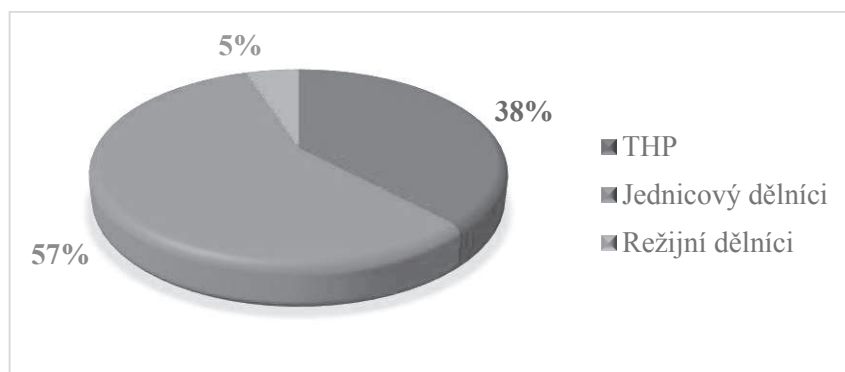
Graf 4.1 Struktura zaměstnanců společnosti dle pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování

Struktura zaměstnanců je rozdělena na tři skupiny: THP (technickohospodářští pracovníci) v celkovém počtu 51 (38 %) a z toho 20 zaměstnanců je ženského pohlaví a 31 mužského, dále pak jednicoví dělníci (pracovníci ve výrobě) složení pouze z mužů v počtu 77 (57 %) a režijní dělníci (údržba) v počtu 3 žen a 4 mužů, celkem tedy 7 osob (5 %) viz Graf. 4.2

Graf 4.2 Struktura zaměstnanců společnosti dle pracovní pozice

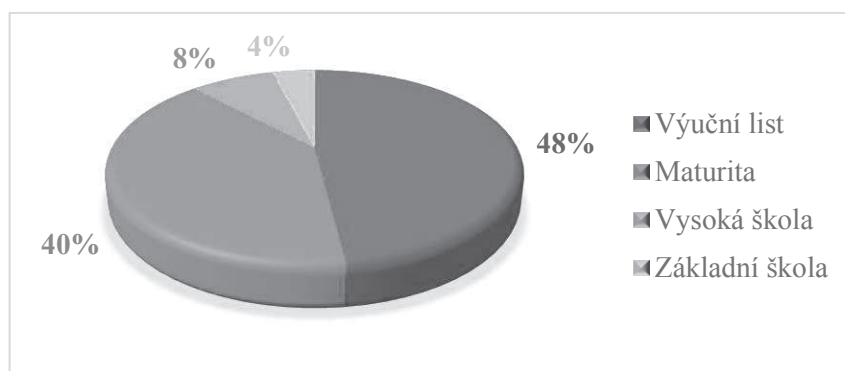


Zdroj: vlastní zpracování

Průměrný věk všech zaměstnanců ve společnosti se pohybuje okolo 47,11 let. Průměrný věk žen je okolo 48,83 let a průměrný věk mužů je 46,76 let.

Co se týká nejvyššího dosaženého vzdělání zaměstnanců, tak největší počet zaměstnanců má výuční list, a to v počtu 65 (48 %) osob, druhou nejpočetnější skupinou jsou maturanti 54 (40 %) osob, zaměstnanců s vysokou školou pracuje ve společnosti 11 (8 %) a ukončené vzdělání základní školou má 5 (4 %) osob.

Graf 4.3 Nejvyšší dosažení vzdělání zaměstnanců společnosti



Zdroj: vlastní zpracování

5 Popis a analýza procesů výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti

V této kapitole jsou popsány procesy výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti ZV-Nástroje s.r.o., včetně úzce souvisejících procesů, kterými jsou plánování, získávání a přijímání zaměstnanců. Informace ke zpracování popisu celého procesu byly získány prostřednictvím rozhovoru s personální pracovnící společnosti ZV-Nástroje s.r.o. Následně je v této kapitole provedena písemně i graficky analýza procesů výběru a adaptace zaměstnanců, na základě dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti.

5.1 Procesy plánování a získávání zaměstnanců

Před samotným procesem výběru zaměstnanců probíhá plánování a získávání lidských zdrojů, jelikož je nutné vědět, kolik zaměstnanců je potřeba, odkud je získat, v jakém časovém horizontu a na jaké pozice.

5.1.1 Plánování zaměstnanců

Plánování lidských zdrojů ve společnosti vychází z aktuální potřeby pro konkrétní pracovní pozice. Společnost nevyužívá žádný program, který by vyčíslil potřebný počet zaměstnanců, čímž tedy nedochází ani k následnému porovnávání současného stavu zaměstnanců s požadovaným stavem. Aktuální počet zaměstnanců je řešen v průběhu nastalých změn, v současné době se společnost zabývá postupnými odchody zaměstnanců do důchodu a záleží pak na vedoucím daného úseku, zda je potřeba vyhledat a poté zaučit nového člověka na obsazovanou pozici a zda je ještě vůbec nutné tuto pozici obsazovat. Důvodem této situace je zavedení nového informačního systému v lednu 2018 a může dojít k tomu, že některé technickohospodářské pozice nebudou plně využity. Ale vzhledem ke krátké době od zavedení nového informačního systému, ukáže až čas, v jaké míře je jeho využití a následné vyhodnocení situace. U dělnických pozic je situace odlišná. Záleží, o jakou přesně pozici se jedná, protože co se týká soustružníků, tak z dlouhodobějšího hlediska není v současnosti potřeba navyšovat kapacity, kdežto u dalších dělnických pozic jako jsou frézaři a brusíči je nutné navýšit jejich

počty. Vzhledem k současné situaci na trhu práce, kdy je nedostatek pracovníků, zejména kvalifikovaných, nezbyváá než i společnosti ZV-Nástroje s.r.o. přijmout téměř každého zájemce.

Fluktuaci zaměstnanců z důvodů odchodů do důchodu, iniciované výpovědi ze strany zaměstnance nebo fluktuaci v rámci společnosti řeší nadřízení pracovníci daného úseku spolu s jednatelem společnosti během porady konané jednou měsíčně. Účastní se jí i personální pracovnice a zaznamenává aktuální počet zaměstnanců na jednotlivých úsecích a na základě projednání aktuálního stavu, se rozhoduje o tom, zda je potřeba přijetí nového zaměstnance a pokud ano, je termín přijetí stanoven, co nejdříve.

5.1.2 Získávání zaměstnanců

Proces získávání zaměstnanců ve společnosti nastává v okamžiku vyslání požadavku na přijetí nového zaměstnance. Většinou z důvodu odchodu stálého zaměstnance do důchodu nebo na mateřskou dovolenou a také z důvodu ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnance. Požadavek na přijetí nového zaměstnance k obsazení volné pracovní pozice je formou slovní domluvy mezi nadřízeným pracovníkem daného úseku či oddělení a personální pracovnící. Ve společnosti tedy není k tomuto účelu zaveden speciální formulář. Vnesený požadavek projednává nadřízený pracovník s personalistkou a dále je prezentován jednatelem společnosti. Po schválení jednatelem vyhotovuje nadřízený pracovník projednávaného úseku popis a požadavky volného pracovního místa. Tohle vyhotovení provádí příslušný nadřízený pracovník i v případě nově vytvořených pracovních míst. Následný výběr nového zaměstnance probíhá předně z interní databáze uchazečů o zaměstnání ve společnosti, kdy jsou informace o výběrovém řízení vyvěšeny na nástěnkách na všech pracovištích, a tak mají stávající zaměstnanci možnost se do výběrového řízení přihlásit. Pokud se nepodaří volné pracovní místo obsadit z interních zdrojů společnosti, musí se přistoupit na obsazování z externích zdrojů.

Při obsazování dělnických pozic vhodnými uchazeči během zveřejněného výběrového řízení je využíváno v první řadě již zmíněných interních zdrojů. Stává se také, že společnost obdrží životopisy od uchazečů i mimo vypsání výběrového řízení. Personální pracovnice tyto životopisy se souhlasem uchazečů o zaměstnání zaeviduje do firemní databáze pro možnou spolupráci, v případě, že se v budoucnu uvolní vhodné pracovní místo. Společnost také na svých webových stránkách zveřejňuje aktuální nabídku volných pracovních míst, přičemž uchazeči mohou zaslat svůj životopis na uvedenou emailovou adresu sekretariátu.

Při získávání zaměstnanců je ve společnosti ZV-Nástroje s.r.o. požadována od uchazečů o zaměstnání strukturovaná forma životopisu kvůli její přehlednosti. Uchazeči mohou zasílat i motivační dopis, ale není mu přikládána taková váha jako životopisu. Zmíněné dokumenty uchazeč může poslat jak v elektronické podobě, tedy emailem, tak poštou na adresu společnosti, která je uvedená na webových stránkách. Obdržené dokumenty od uchazečů personální pracovnice zaeviduje.

Za zmínku rozhodně stojí doporučení nového zaměstnance stávajícím zaměstnancem. Za doporučení obdrží odměnu, která je odstupňována. Pokud nový zaměstnanec podepíše pracovní smlouvu, odměna činí 1 500 Kč, neodejde-li v průběhu zkušební doby, odměna pro stávajícího zaměstnance činí 3 500 Kč a pokud neodejde v průběhu prvního půl roku, odměna odpovídá částce 5 000 Kč.

Jak již bylo zmíněno, v případě, že se v interní databázi nenachází kandidát s požadovanou kvalifikací či zkušenostmi, vypisuje se externí výběrové řízení. Veškeré informace o nabídce volných pracovních míst jsou uveřejněny na webových stránkách společnosti, dále pak na webových stránkách úřadu práce www.portal.mpsv.cz a na vybraných pracovních portálech:

- www.hyperprace.cz
- www.praceunas.cz
- www.pracomat.cz
- www.prace.kurzy.cz

Společnost v minulosti inzerovala i v různých tiskovinách, to se ji ovšem příliš nevyplácelo vzhledem k vysokým nákladům a nízké odezvě, tak od tohoto způsobu nabízení volných pracovních míst upustila. Naopak se osvědčilo využívání různých sociálních sítí pro získávání zaměstnanců. Zejména Facebook, kde společnost má vytvořený svůj profil a pravidelně informuje o různých akcích, které koná, a především o nabídce volných pracovních míst. Dále pak využívá sociální síť LinkedIn, což je největší profesní síť na světě a slouží personalistům či headhunterům hledat vhodného kandidáta mezi obrovským množstvím potenciálních zaměstnanců.

Společnost nevyužívá personálních agentur při hledání nových zaměstnanců.

Mezi další externí zdroje pro získávání zaměstnanců patří spolupráce se středními školami. Jedná se o Střední průmyslovou školu strojnickou Vsetín a o Střední odbornou školu Josefa Sousedíka Vsetín. Ve školním roce 2013/2014 podpořila společnost ZV-Nástroje s.r.o. žáky

v podobě vyplacení prospěchového stipendia až do výše 9 000 Kč za pololetí. Důvodem je motivovat žáky studovat zejména obory Obráběč kovů a Mechanik seřizovač. Společnost uzavřela s druhou zmiňovanou školou smlouvu o Alianci strojírenských firem. Studenti mohou ve společnosti absolvovat povinné praxe a po dokončení studia dostanou možnost zaměstnání ve stabilní společnosti se strojařskou tradicí.

5.2 Výběr zaměstnanců

Personální pracovnice obdržené životopisy, případně motivační dopisy, podle uvedených požadavků v inzerátech roztřídí na vhodné a nevhodné kandidáty pro dané obsazované pracovní místo, čímž provede předvýběr. Poté zašle životopisy vhodných uchazečů vedoucímu pracovníku úseku, ve kterém hledají nové zaměstnance. Vhodné kandidáty personalistka telefonicky kontaktuje a informuje o tom, že byli zařazeni do výběrového řízení a ujasní si některá data ze zaslaného životopisu a sdělí bližší informace k nabízenému pracovnímu místu. Pozve kandidáty na pohovor ve stanoveném termínu. Ve většině případů jsou všichni uchazeči o dělnickou pozici pozváni k výběrovému řízení, z důvodu jejich nedostatku. U technickohospodářských uchazečů je situace odlišná, k výběrovému řízení je pozván předem vybraný počet uchazečů.

Výběrové řízení ve společnosti ZV-Nástroje s.r.o. začíná uveřejněním inzerátu s nabídkou volných pracovních míst. Následuje předvýběr vhodných uchazečů o zaměstnání, které provádí personalistka ve spolupráci s nadřízeným pracovníkem budoucího zaměstnance, prostřednictvím analýzy přijatých životopisů. Vhodní uchazeči jsou pak telefonicky kontaktováni a pozváni k výběrovému řízení. Ve společnosti je uplatňováno zpravidla dvoukolové výběrové řízení a vždy probíhá v zasedací místnosti.

Průběh výběrového řízení

V prvním kole je uchazeč o dělnickou pozici seznámen s budoucím nadřízeným pracovníkem, který ho provede pracovištěm a poté s ním zamíří do zasedací místnosti, kde už je připravena personalistka. Kandidát na technickohospodářskou pozici je proveden společností až později. Společnost využívá při výběrovém řízení metody výběrového pohovoru. Pohovor je zahájen vzájemným představením personalistky a uchazeče. V úvodu je uchazeči podrobněji představena společnost ZV-Nástroje s.r.o., včetně její historie a kultury, současnosti a také

vyhlídkami do budoucnosti, výrobního sortimentu, pro koho vyrábějí apod. Dále se uchazeč dozvídá bližší informace o nabízeném pracovním místě, tedy o druhu práce, o místě výkonu, o datu nástupu a délce pracovního poměru, o pracovních podmínkách, o směnnosti, o mzdových podmínkách a firemních bonusech, o pracovním prostředí, o lékařské způsobilosti atd. Po představení společnosti a náplni práce se zástupci společnosti blíže seznamují se zkušenostmi, kvalifikací, postojem a zájmem uchazeče, případně se doptávají na některé informace z životopisu. Během pohovoru je vždy přítomen nadřízený pracovník budoucího zaměstnance a personalistka nehledě na to, zda je obsazována dělnická nebo technickohospodářská pozice. V průběhu pohovoru jsou pokládány stejné otázky všem uchazečům, jedná se tedy o strukturovanou formu výběrového pohovoru. Jako příklad pokládaných otázek lze uvést následující:

- „*Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?*“
- „*Jaké si myslíte, že jsou Vaše silné a slabé stránky?*“
- „*Odkud jste se dozvěděl/a o volné pracovní pozici?*“
- „*Co víte o naší společnosti?*“
- „*Jaká si myslíte, že bude náplň Vaší práce? Jaká práce by byla pro Vás ideální?*“
- „*Kde se vidíte za 5 let?*“

Pokud se jedná o dělnickou pozici, bývá uchazeč doptáván také na technické a odborné záležitosti v závislosti na druhu pracovní činnosti. Jsou mu pokládány otázky ohledně daného pracovního místa, čímž jsou ověřovány znalosti a dovednosti, kterými uchazeč disponuje. Na základě odpovědí si mohou zástupci společnosti utvořit obrázek o tom, jakou má uchazeč představu o nabízené pracovní pozici a zda se dokáže orientovat v dané oblasti.

Při obsazování technickohospodářské pozice, jsou uchazeči dotazováni na již zmíněné otázky a dále jsou podrobeni jazykovému testu, jehož náročnost se odvíjí od charakteru obsazované pozice.

Výběrové řízení má v případě obsazování volné dělnické pozice pouze jedno kolo. V současné době je tomu tak z důvodu nedostatku kvalifikovaných uchazečů o tyto pozice, takže již při prvním kole jsou mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem sjednané podmínky nástupu a další příslušné záležitosti. Co se týká hledání vhodného uchazeče na technickohospodářskou pozici probíhá výběrové řízení obvykle ve dvou kolech. Pokud se jedná o velmi důležité např. vedoucí pozice, výběrové řízení je sice dvoukolové, ale účastní se ho i jednatel společnosti. Následně jsou do druhého kola pozváni většinou dva nejlepší kandidáti. V rámci druhého kola

výběrového řízení jsou s vybranými kandidáty prodiskutovány podrobné podmínky týkající se nástupu do zaměstnání, včetně výše mzdového ohodnocení, potřebných dokumentů apod. Někdy se ale stane, že výběrové řízení musí proběhnout ve více kolech, záleží pak na charakteru obsazované pozice.

Délka výběrového pohovoru bývá většinou 30 minut, ale záleží na dané situaci. Již během pohovoru si zástupci společnosti píší poznámky o zkušenostech, dovednostech, znalostech, schopnosti komunikace, celkovém projevu a zájmu uchazeče o nabízenou pracovní pozici.

Ke konci pohovoru má uchazeč prostor pro své dotazy a připomínky. Následně dojde k celkovému shrnutí a domluvě na dalším postupu.

Nadřízený pracovník a personalistka poté celkově zhodnotí výběrový pohovor s každým uchazečem a diskutují, kterému z nich by měl být nabídnut pracovní poměr. Rozhodující slovo má vždy nadřízený pracovník budoucího zaměstnance. Neúspěšným uchazečům je posílán odmítavý email s tím, že ve výběrovém řízení tentokrát neuspěli, dále s poděkováním za jejich zájem a čas a také s tím, že s jejich souhlasem, budou jejich životopisy zaevidovány pro případ budoucí spolupráce. Uchazeči, kteří naopak ve výběrovém řízení uspěli jsou telefonicky informováni, že o ně společnost má zájem, znovu je ověřováno, zda zájem uchazeče stále trvá a po vzájemné domluvě je sjednána schůzka, kdy se obě strany ujistí o podmínkách nástupu, lékařské prohlídce apod.

5.3 Přijímání zaměstnanců

Jak již bylo zmíněno, s vybraným budoucím zaměstnancem se domluví schůzka, během které jsou domluveny a upřesněny detaily nástupu do zaměstnání. Novému zaměstnanci je založen vstupní list a předán osobní dotazník, který lze nalézt v příloze č. 4. Následně musí splnit další podmínky nástupu, a sice absolvovat vstupní lékařskou prohlídkou, odevzdat v písemné či elektronické podobě vyplněný osobní dotazník, předložit doklady o dosaženém vzdělání či kurzech a další doklady, které odevzdá mzdové účetní pro mzdové záležitosti.

Vstupní lékařskou prohlídku pro společnost ZV-Nástroje s.r.o. zajišťuje na základě novely zákona č. 373/2011 Sb., o specifických zdravotních službách, provedená zákonem č. 202/2017 Sb., Zdravotní ústav se sídlem v Ostravě, pracoviště Vsetín. Přijatý zaměstnanec musí vstupní prohlídku absolvovat nejdříve měsíc a nejpozději den před nástupem do zaměstnání, přičemž s sebou přinese žádost o provedení lékařské prohlídky, dále pak výpis ze zdravotní karty od

svého obvodního lékaře a částku přibližně 600 Kč. Doklad o zaplacení nechá vystavit na svého budoucího zaměstnavatele, aby mu byla částka posléze proplacena.

V den nástupu ještě před podepsáním pracovní smlouvy, předloží přijatý zaměstnanec výše zmíněné dokumenty (posudek o zdravotní způsobilosti, osobní dotazník, životopis, doklad o dosaženém vzdělání a kurzech, dokumenty pro mzdové záležitosti), dále pak občanský průkaz, kartu zdravotní pojišťovny a svou fotografii pro vyhotovení průkazu zaměstnance.

Ve společnosti ZV-Nástroje s.r.o. je většinou pracovní smlouva uzavírána na dobu určitou v délce jednoho roku, na základě informací uvedených v osobním dotazníku. Jakmile se blíží konec tříměsíční zkušební doby nebo uplynutí jednoho roku, personalistka upozorní nadřízeného pracovníka na tuto skutečnost. V případě spokojenosti zaměstnavatele s odváděnou prací nového zaměstnance je sepsán dodatek k pracovní smlouvě o jejím prodloužení na dobu neurčitou. Každá pracovní smlouva obsahuje tyto náležitosti:

- místo výkonu práce,
- název pracovní pozice,
- den nástupu,
- délka pracovního poměru,
- zkušební doba,
- tarifní stupeň a termín výplaty,
- odkazy na zákoník práce ohledně dovolené,
- kontaktní údaje společnosti a podpis smlouvy.

5.4 Adaptace zaměstnanců

Adaptační proces ve společnosti ZV-Nástroje s.r.o. následuje po přijetí nového zaměstnance a začíná v den jeho nástupu do zaměstnání. Nejprve jsou mu sděleny ústní formou informace týkající se začátku a konce pracovní doby, dále je informován o době přestávek, o stravování, o příspěvcích na jízdné a také o tarifní třídě a osobním ohodnocení. Společnost nedisponuje žádnými tištěnými příručkami jako jsou např. orientační balíčky, které by obsahovaly základní informace o společnosti jako takové (o historii, kultuře, organizační struktuře apod.), zaměstnanec obdrží a podepíše formulář s popisem a náplní pracovního místa. Příklad těchto formulářů je součástí přílohy č. 5 (samostatný konstruktér–specialista a frézař). Společnost neposkytuje svým novým zaměstnancům po nástupu individuální adaptační plán ve formě

uceleného formuláře, který by obsahoval stanovené kroky procesu adaptace v rámci časového harmonogramu. Veškeré úkoly, vzdělávací činnosti a postupy probíhají dle aktuální situace. V den nástupu musí nový zaměstnanec absolvovat zákonem daná školení a školení v rámci společnosti. Seznam těchto školení je obsažen v tzv. *Plánu odborného výcviku*, který lze nalézt v příloze č. 6. Skládá se ze tří následujících částí:

- plán povinných školení,
- plán školení nových zaměstnanců,
- plán školení stávajících zaměstnanců.

V den nástupu, po podepsání pracovní smlouvy, se koná v zasedací místnosti povinné školení v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP) a školení požární ochrany. V případě dělnických pozic je školení BOZP prováděno každý druhý rok, kdežto u technickohospodářských pozic každý třetí rok. Po skončení povinného školení doprovodí personalistka nového zaměstnance k jednateři společnosti, který ho oficiálně přivítá v nové práci a informuje o společnosti a vnitřních předpisech. Poté s personalistkou zamíří na příslušné oddělení, pod které spadá jeho nové pracovní místo. V tomto okamžiku už si nového zaměstnance převezme jeho nový nadřízený pracovník. Opět se koná školení BOZP, tentokrát podle podmínek provozu, v němž bude zaměstnanec pracovní činnost vykonávat. Následně nadřízený pracovník provede nového zaměstnance po celém příslušném oddělení, sdělí mu důležité informace ohledně pracovních povinností, pracovních podmínek či zvyklostech. Postupně ho seznamuje s dalšími spolupracovníky. V případě zájmu ze strany zaměstnance je proveden také sousedními úseky a seznámen s tamním kolektivem.

Během prvních dní se nového zaměstnance ujímá patron, kterého mu přidělí nadřízený pracovník. Vybraný patron je za tuto činnost finančně odměňován po dobu určenou nadřízeným pracovníkem. Patron má za úkol nového zaměstnance se vším podrobně seznámit, zaučit a být mu nápomocen. Nový zaměstnanec se může kdykoliv a s čímkoliv na svého patrona obrátit, v případě že by ani on nedokázal s danou záležitostí pomoci, společně se obrátí s prosbou o pomoc na svého nadřízeného.

V průběhu adaptace, která má trvání přibližně stejné jako zkušební doba, probíhají nepravidelně či vůbec zpětnovazební rozhovory mezi zaměstnancem a nadřízeným pracovníkem v rámci kterého dochází ke zhodnocení dosavadní pracovní činnosti, dále je tázán, jak zvládá své povinnosti a jak je celkově spokojený. Po skončení zkušební doby probíhají zpětnovazební rozhovory již ve všech případech, dále pak po uplynutí sjednané doby, a ještě po šesti měsících.

Během rozhovoru po skončení zkušební doby jsou pokládány otázky týkající se zejména toho, jak probíhalo seznámení zaměstnance se společností, s pracovním místem a spolupracovníky, předpisy a normami, jaký je přístup nadřízeného pracovníka apod. Poté může zaměstnanec pronést své připomínky, co by změnil na celém procesu adaptace a vznést dotazy. Nakonec je zaměstnanec tázán, zda už nasbíral dostatek zkušeností k tomu, aby mohl práci vykonávat samostatně, nebo by raději proces adaptace prodloužil.

Pokud nastane situace, že dojde v průběhu zkušební doby, resp. adaptačního procesu k ukončení pracovního poměru, ať už ze strany zaměstnance či zaměstnavatele, neprobíhá žádný závěrečný pohovor ani není k tomu vyhotoven žádný dotazník, který by posloužil k zjištění důvodu ukončení pracovního poměru. Zda došlo k nedorozumění týkajících se pracovního výkonu, pracovního místa či plnění vzájemných očekávání v rámci adaptačního procesu.

Zaměstnanci společnosti měli možnost rozvoje a vzdělávání v podobě školení, které se uskutečnilo ve druhé polovině roku 2017, v rámci Operačního programu Zaměstnanost. Projekt byl financován za finanční podpory Evropské unie. Hlavním cílem projektu bylo zajistit komplexní vzdělávání zaměstnanců prohloubením a rozšířením kvalifikace a zajištěním rozvoje dovedností zaměstnanců. Společnost tak chtěla zvýšit adaptabilitu zaměstnanců a konkurenceschopnost. Školení bylo zaměřeno na tyto oblasti: obecné IT, technické dovednosti, měkké manažerské dovednosti, účetnictví, ekonomie, právo, kvalita a výrobní postupy.

5.5 Analýza dotazníkového šetření

K analýze současného stavu procesů výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti ZV-Nástroje s.r.o. byla využita metoda dotazníkového šetření, pomocí níž byla zjišťována celková spokojenost stávajících zaměstnanců s těmito procesy. Jednotlivé otázky v dotazníku byly sestaveny tak, aby z jejich následného vyhodnocení bylo možné odvodit skutečnosti a spokojenost či nespokojenost stávajících zaměstnanců. Dotazníkové šetření bylo prováděno mezi zaměstnanci dělnických i technickohospodářských pozic. Z toho důvodu byly otázky v dotazníku konstruovány tak, aby jim všichni oslovení respondenti rozuměli a aby odpovídali různým pracovním pozicím. Dále s ohledem na různou úroveň vzdělání a na věkovou kategorii.

Pro dotazníkové šetření byly personální pracovníci vybráni zaměstnanci, kteří ve společnosti ZV-Nástroje s.r.o. pracují od roku 2012, tedy maximálně 6 let. Důvodem výběru těchto

respondentů je skutečnost, že déle pracující zaměstnanci si už nemusí dostatečně pamatovat na své výběrové řízení a následnou adaptaci a jejich odpovědi na otázky v dotazníku by mohly být zkreslené a neúplné. Dotazník byl rozdán 42 zaměstnancům za pomoci mzdové účetní, vzhledem k tomu, že většinu ze seznamu vybraných zaměstnanců zná jmenovitě, což velmi urychlilo průběh dotazníkového šetření. S její pomocí bylo všech 42 rozdaných dotazníků vyplněno a vráceno, jinými slovy návratnost činila 100 %.

Anonymní dotazník obsahuje celkem 24 otázek a je rozdělen do třech částí. První část dotazníku zahrnuje čtyři identifikační otázky, následuje druhá část s 10 otázkami týkajícími se výběru zaměstnanců a třetí část dotazníku také s 10 otázkami vztahujícími se k adaptaci zaměstnanců. V dotazníku byly položeny otázky uzavřené i polouzavřené, přičemž měli respondenti prostor k vyjádření spokojenosti, příp. nespokojenosti s výběrovým řízením a co by změnili na adaptačním procesu. Dotazník je k diplomové práci přiložen v příloze č. 7.

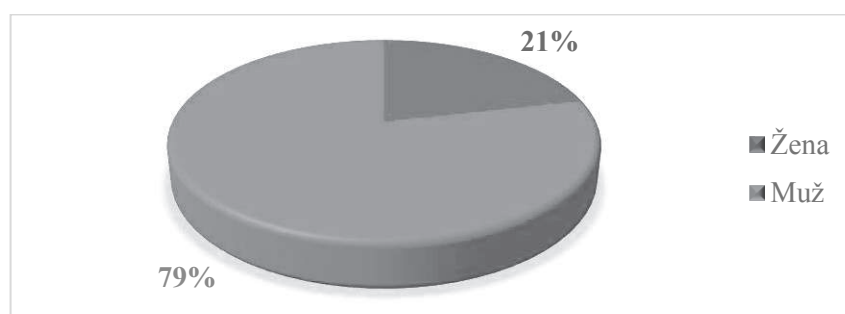
Vyhodnocení otázek z dotazníku zahrnuje písemné komentáře a také grafické zpracování ke každé otázce zvlášť. Ke grafickému zpracování byl použit tabulkový procesor Microsoft Excel, konkrétně tabulky, koláčové a sloupcové grafy s procentuálním vyjádřením k zaznamenání výsledků dotazníku.

IDENTIFIKAČNÍ OTÁZKY

Otázka č. 1: Jaké je Vaše pohlaví?

První otázka se týkala pohlaví oslovených respondentů. Z následujícího Grafu 5.1 jasně vyplývá, že se dotazníkového šetření zúčastnilo převážně mužské pohlaví (79 %) oproti ženskému (21 %). Vzhledem k tomu, že se společnost zabývá výrobou nástrojářských výrobků, zaměstnává převážně muže, především na dělnických pozicích. Kdežto ženy zde pracují jako technickohospodářské pracovnice.

Graf 5.1 Pohlaví respondentů

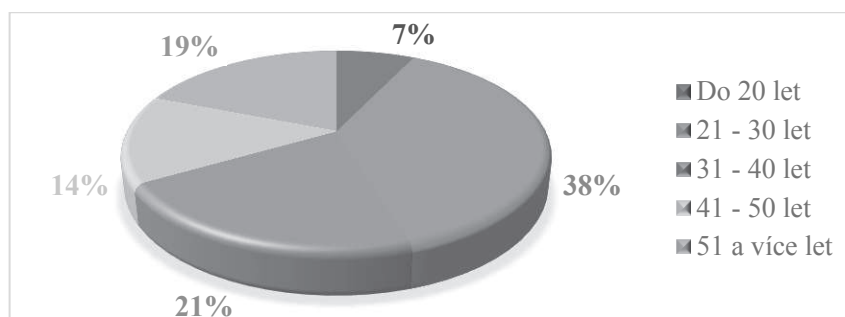


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 2: Jaký je Váš věk?

Druhá identifikační otázka se týkala věku respondentů. V dotazníku byly uvedeny možnosti s pěti věkovými kategoriemi zobrazené níže, viz Graf 5.2. Nejpočetnější skupinu tvoří tedy respondenti ve věku od 21–30 let (38 %). Druhou nejpočetnější skupinou jsou respondenti věkové kategorie 31–40 let (21 %), následuje 19 % respondentů starších 51 let. Naopak nejméně respondentů zahrnuje věková kategorie do 20 let v podobě 7 %.

Graf 5.2 Věkové kategorie respondentů



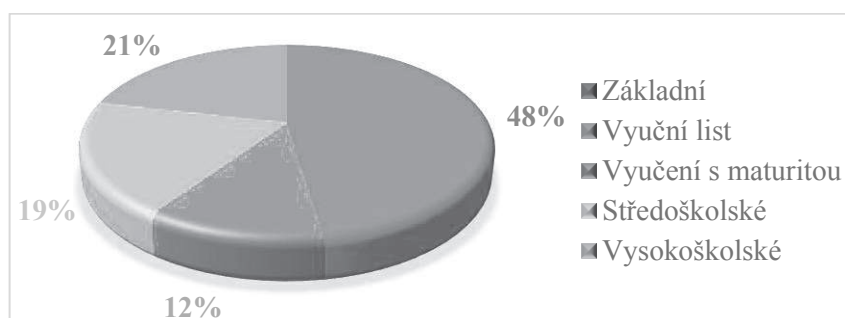
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

V následujícím Grafu 5.3 je zobrazena struktura zaměstnanců dle jejich nejvyššího dosaženého vzdělání. Ve společnosti pracuje nejvíce respondentů, kteří absolvovali odborná učiliště s výučním listem (48 %), dále pak absolventi vysokých škol (21 %), středních škol (19 %) a odborných učilišť s maturitou (12 %). Ukončené vzdělání pouze základní školou neoznačil ani jeden respondent.

Pozn.: Tato identifikační otázka nebude využita v následujících kontingenčních tabulkách jako kritérium vzhledem k daným odpovědím.

Graf 5.3 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

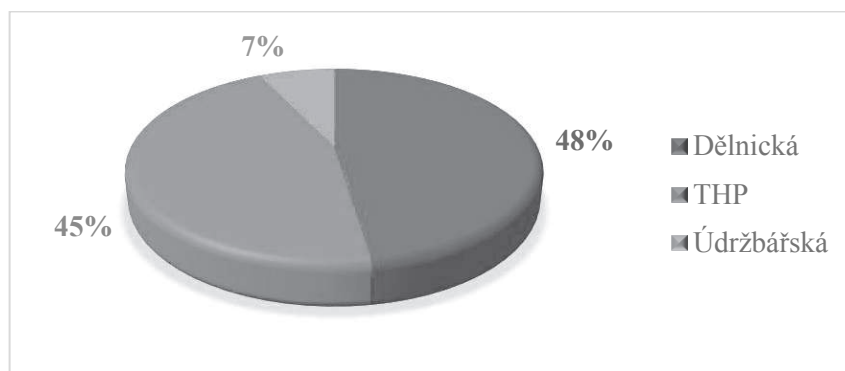


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 4: Jakou zastáváte pracovní pozici?

Z níže uvedeného Grafu 5.4 vyplývá, že počet respondentů je téměř vyrovnaný, co se týká typu zastávané pracovní pozice. Větší část tvoří respondenti na dělnických pozicích a to z 48 % a technickohospodářští pracovníci zaujímají 45 %. Nejméně početnou skupinou respondentů jsou údržbáři (7 %), ve společnosti označováni za režijní dělníci, kteří se starají o údržbu a opravy používaných strojů a zařízení, dále pak o diagnostiku závad a jejich řešení a také o pořádek a čistotu na pracovišti.

Graf 5.4 Zastávaná pracovní pozice



Zdroj: Vlastní zpracování

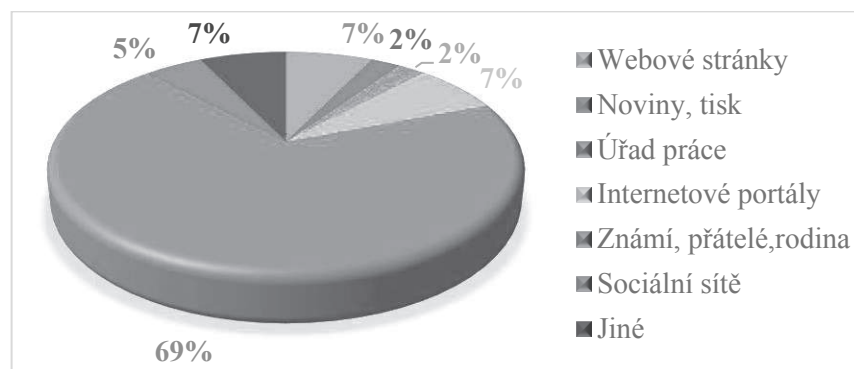
VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

Otázka č. 5: Odkud jste se dozvěděl/a o nabídce volné pracovní pozice?

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že nejvíce respondentů (69 %) se dozvědělo o volné pracovní pozici ve společnosti ZV-Nástroje prostřednictvím svých známých, přátel a rodiny. Takto vysoké procento zastoupení může být dáno skutečností, že stávající zaměstnanci doporučí svého známého, za což obdrží odměnu, jak již bylo uvedeno. Další zdroje informací o nabídce práce ve společnosti jako jsou webové stránky (7 %), internetové pracovní portály (7 %), sociální sítě (5 %), úřad práce (2 %) mají podobné procentuální zastoupení, jak je vidět v Grafu 5.5. V současné době se uchazeči o zaměstnání o nabídce práce nebudou moct dozvědět z tiskovin a novin, jelikož tuto cestu společnost již nevyužívá. Je tedy možné, že uvedená 2 % respondentů, kteří označili v dotazníku možnost novin a tisku, byli mezi posledními, kteří mohli najít nabídku ještě v tiskovinách. Poslední nabízenou odpověď u této otázky zvolilo 7 % respondentů, všichni mužského pohlaví, ve které mohli uvést ještě jiný zdroj z něhož se dozvěděli o volné pracovní pozici. Ve dvou případech se jednalo o střední školy, které spolupracují se společností, a sice o Střední průmyslovou školu strojnickou Vsetín a Střední

odbornou školu Josefa Soušedíka Vsetín. Dále pak jeden respondent uvedl, že se o volné pracovní pozici dozvěděl prostřednictvím profesní sociální sítě LinkedIn, který nyní zastává TH pozici.

Graf 5.5 Nabídka volné pracovní pozice



Zdroj: Vlastní zpracování

Jednotlivé odpovědi respondentů jsou uvedeny v kontingenční tabulce, vzhledem ke zvoleným identifikačním otázkám (kritériím), viz Tab. 5.1. Jak je patrné z tabulky, tak s velkou převahou byla zvolena odpověď „známí, přátelé a rodina“ u všech kritérií. Ženy uvedly tuto odpověď z 56 % a muži ze 79 %. Naopak ani jedna žena neoznačila poslední nabízenou odpověď „jiné“, kdežto věková kategorie do 20 let ji zvolila z 33 %.

Tab. 5.1 Nabídka volné pracovní pozice dle identifikačních otázek

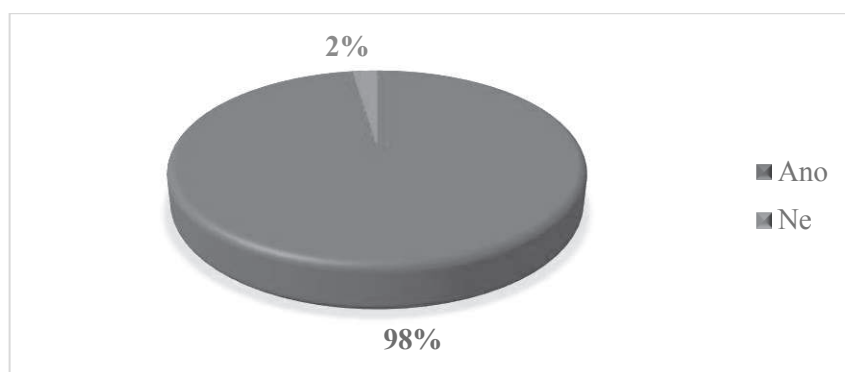
Odpověď	Webové stránky	Noviny, tisk	Úřad práce	Internet. portály	Známí, přátelé, rodina	Sociální sítě	Jiné	Celkem
Pohlaví								
Žena	11 %	0 %	11 %	11 %	56 %	11 %	0 %	100 %
Muž	6 %	3 %	0 %	6 %	73 %	3 %	9 %	100 %
Celkem	7 %	2 %	2 %	7 %	69 %	5 %	7 %	100 %
Věk								
Do 20 let	0 %	0 %	0 %	0 %	67 %	0 %	33 %	100 %
21 - 30 let	19 %	6 %	0 %	0 %	69 %	0 %	6 %	100 %
31 - 40 let	0 %	0 %	11 %	11 %	56 %	22 %	0 %	100 %
41 - 50 let	0 %	0 %	0 %	33 %	67 %	0 %	0 %	100 %
51 a více let	0 %	0 %	0 %	0 %	87 %	0 %	13 %	100 %
Celkem	7 %	2 %	2 %	7 %	69 %	5 %	7 %	100 %
Pozice								
Dělnická	5 %	0 %	0 %	0 %	85 %	0 %	10 %	100 %
THP	11 %	5 %	5 %	11 %	58 %	5 %	5 %	100 %
Údržbářská	0 %	0 %	0 %	33 %	33 %	33 %	0 %	100 %
Celkem	7 %	2 %	2 %	7 %	69 %	5 %	7 %	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 6: Byly pro Vás uvedené informace o nabízené pracovní pozici dostatečné?

Na otázku, zda byly uvedené informace o nabízené pracovní pozici dostatečné, měli respondenti na výběr pouze mezi dvěma možnostmi a odpověděli jednoznačně viz. Graf 5.6. Pouze 2 % respondentů připadaly informace nedostatečné.

Graf 5.6 Dostatečné/nedostatečné informace o pracovní pozici



Zdroj: Vlastní zpracování

Všichni respondenti ženského pohlaví považují poskytnuté informace o volné pracovní pozici jako dostatečné, kdežto u mužského pohlaví se našla 3 %, kterým informace nestačily. Také všechny věkové kategorie, kromě kategorie 51 a více let, označily kladnou odpověď. Jako nedostatečné informace o nabízené pracovní pozici považuje 5 % respondentů na pozici TH, viz Tab. 5.2.

Tab. 5.2 Dostatečné/nedostatečné informace o pracovní pozici dle identifikačních otázek

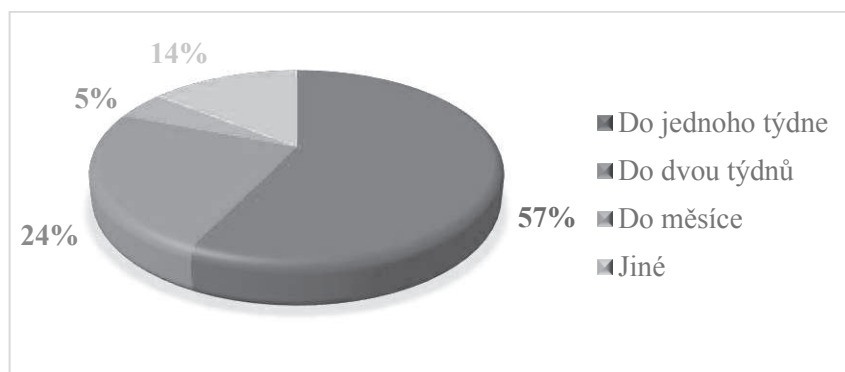
Odpověď	Ano	Ne	Celkem
Pohlaví			
Žena	100 %	0 %	100 %
Muž	97 %	3 %	100 %
Celkem	98 %	2 %	100 %
Věk			
Do 20 let	100 %	0 %	100 %
21 - 30 let	100 %	0 %	100 %
31 - 40 let	100 %	0 %	100 %
41 - 50 let	100 %	0 %	100 %
51 a více let	87 %	13 %	100 %
Celkem	98 %	2 %	100 %
Pozice			
Dělnická	100 %	0 %	100 %
THP	95 %	5 %	100 %
Údržbářská	100 %	0 %	100 %
Celkem	98 %	2 %	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 7: Za jak dlouhou dobu jste obdržel/a pozvání k výběrovému řízení od společnosti?

Větší část respondentů (57 %) byla kontaktována a pozvána k výběrovému řízení do jednoho týdne od zaslání svých životopisů. Zástupce společnosti se ozval 24 % respondentů během dvou týdnů od zaslání životopisů, 5 % do měsíce a ve 14 % případech v jiný než nabízený časový horizont. Objevovaly se odpovědi v pěti případech, že po skončení studia na odborném učilišti, byli ihned pozváni k výběrovému řízení a v jednom případě po skončení studia na vysoké škole. Jeden respondent uvedl, že již nepamatuje, za jak dlouho dobu byl k výběrovému řízení pozván. Viz Graf 5.7.

Graf 5.7 Doba obdržení pozvání k výběrovému řízení



Zdroj: Vlastní zpracování

Zástupce společnosti ZV-Nástroje s.r.o. po obdržení životopisů kontaktoval uchazeče ženského pohlaví v 33 % případů do jednoho týdne a v 56 % do dvou týdnů. Může to být dáno tím, že všechny oslovené ženy k dotazníkovému šetření pracují na technickohospodářské pozici a nedochází zde k časté fluktuaci a nedostatku zaměstnanců, takže společnost není pod tlakem z jejich nedostatku. Opačná situace se vyskytuje u pozic dělnických a údržbářských. V současné době je obecně nedostatek pracovních sil na trhu práce, a tak se i společnost ZV-Nástroje s.r.o. potýká s jejich nedostatkem. Z tohoto důvodu tyto uchazeče kontaktuje, pokud možno, co nejdříve. Do jednoho týdne z 60 % pro dělnické pozice a z 67 % pro údržbářské. Zmíněné skutečnosti jsou zobrazeny následovně viz Tab. 5.3.

Tab. 5.3 Doba obdržení pozvání k výběrovému řízení

Odpověď	Do jednoho týdne	Do dvou týdnů	Do měsíce	Jiné	Celkem
Pohlaví					
Žena	33 %	56 %	0 %	11 %	100 %
Muž	64 %	15 %	6 %	15 %	100 %
Celkem	57 %	24 %	5 %	14 %	100 %
Věk					
Do 20 let	67 %	0 %	0 %	33 %	100 %
21 - 30 let	50 %	19 %	0 %	31 %	100 %
31 - 40 let	56 %	44 %	0 %	0 %	100 %
41 - 50 let	67 %	33 %	0 %	0 %	100 %
51 a více let	63 %	12 %	25 %	0 %	100 %
Celkem	57 %	24 %	5 %	14 %	100 %
Pozice					
Dělnická	60 %	15 %	0 %	25 %	100 %
THP	53 %	37 %	5 %	5 %	100 %
Údržbářská	67 %	0 %	33 %	0 %	100 %
Celkem	57 %	24 %	5 %	14 %	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

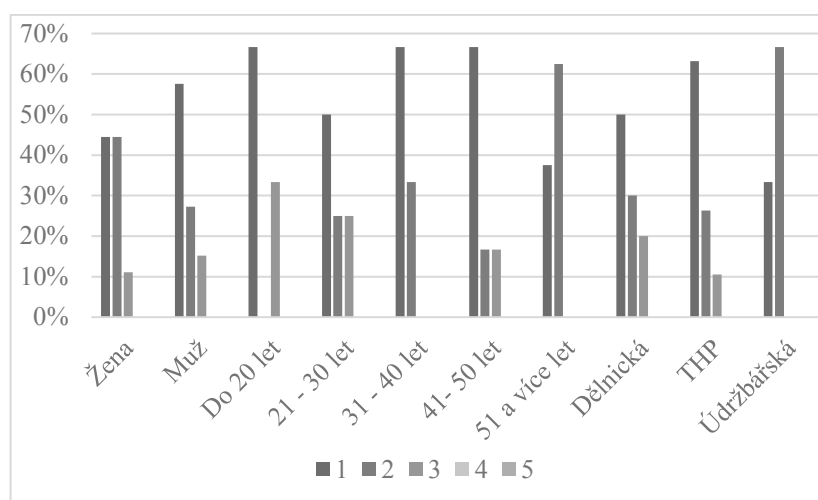
Otázka č. 8: Jak byste zhodnotil/a atmosféru během pohovoru? (označte na hodnotící škále 1 až 5, kdy 1 je nejlepší a 5 nejhorší)

U této otázky měli respondenti možnost hodnotit danou dílčí otázku na hodnotící škále 1 až 5, přičemž 1 vyjadřuje nejlepší dojem či pocit během pohovoru a 5 zase nejhorší. Následně jsou popsány a graficky znázorněny jednotlivé dílčí otázky, doplňující tabulky zobrazující hodnocení respondentů podle vybraných kritérií lze nalézt v příloze č. 8.

a) Délka výběrového řízení

Na základě vyhodnocení této dílčí otázky lze konstatovat, že muži zvolili nejčastěji hodnotu 1 a to v 58 %, čímž dali najevo, že větší část byla s délkou pohovoru spokojená, kdežto ženy označily hodnotu 1 ve 44 % případů. Také věkové kategorie do 20 let, 31-40 let, 41-50 let a respondenti na TH pozicích zakroužkovali nejvíce tuto hodnotu. Jak lze vypožorovat z Graf 5.8 ani jednou se neobjevila v hodnocení hodnota 4 a 5, značící nejhorší.

Graf 5.8 Délka výběrového řízení

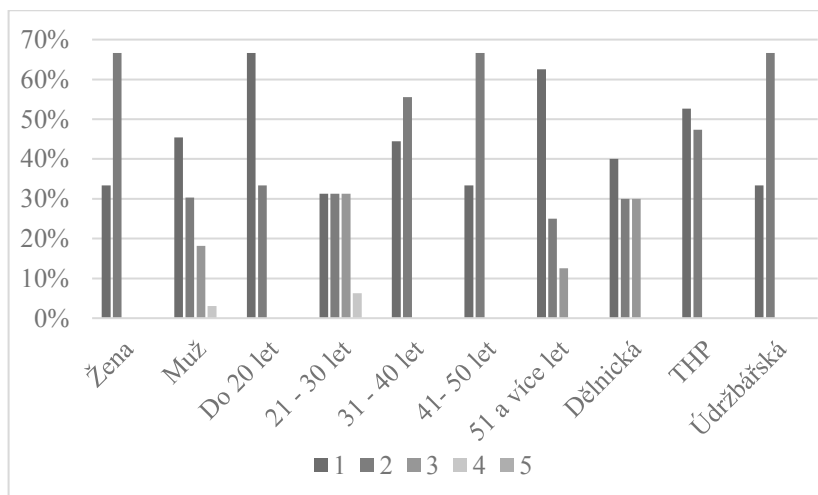


Zdroj: Vlastní zpracování

b) Náročnost výběrového řízení

Náročnost výběrového řízení je z pohledu žen ohodnocena převážně hodnotou 2 (67 %), u mužů je hodnocení od 1 do 4, takže jejich spokojenost s náročností není tak jednoznačná jako u žen. Hodnotu 5 neoznačil žádný respondent viz Graf 5.9.

Graf 5.9 Náročnost výběrového řízení



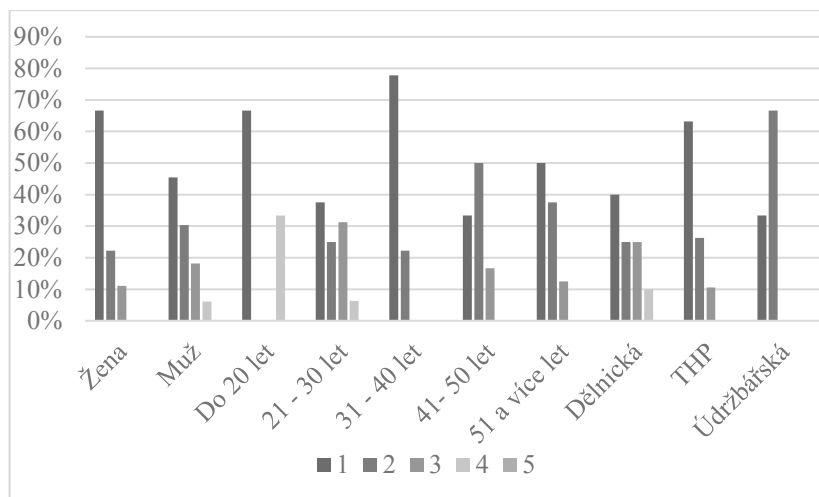
Zdroj: Vlastní vypracování

c) Organizace výběrového řízení

Z uvedeného Graf 5.10 lze vidět, že nejvíce spokojeni s organizací výběrového řízení dle věkové struktury je věková kategorie 31-40 let (78 %), nejméně respondentů označili hodnotu 1 ve věku 41-50 let (33 %). Nízko hodnotili respondenti do 20 let věku a to hodnotou 4 v 33 %

případů, dále tuto hodnotu vybralo 10 % dělníků, 6 % mužů a zástupci věkové kategorie 21-30 let (6 %).

Graf 5.10 Organizace výběrového řízení

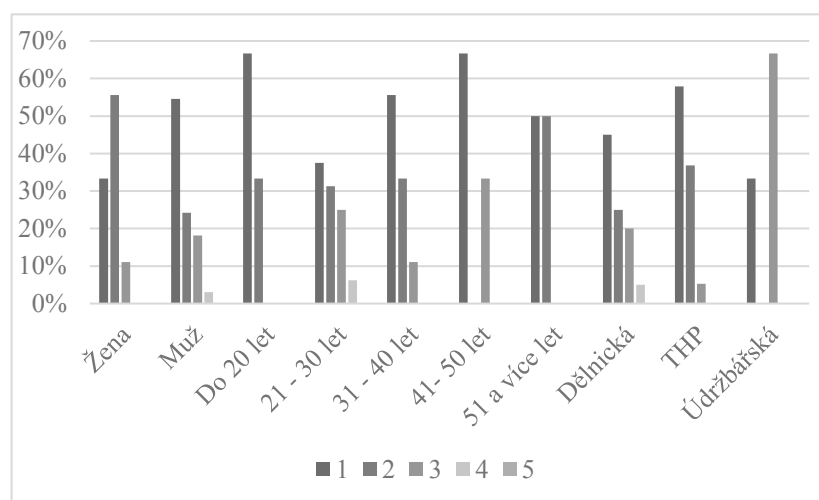


Zdroj: Vlastní zpracování

d) Prostředí a atmosféra

Další dílčí otázka se týkala celkově prostředí a atmosféry během pohovoru. Ženy hodnotily prostředí a atmosféru nejčastěji hodnotou 2 (56 %) a muži zase hodnotou 1 (55 %), takže lze předpokládat, že polovina obou pohlaví byla spokojena. Nejnižší známku zde nezvolil nikdo a 4 označila 3 % mužů, dále z pohledu věkové struktury 6 % respondentů ve věku 21-30 let a z pohledu pracovní pozice 5 % dělníků viz Graf 5.11.

Graf 5.11 Prostředí a atmosféra

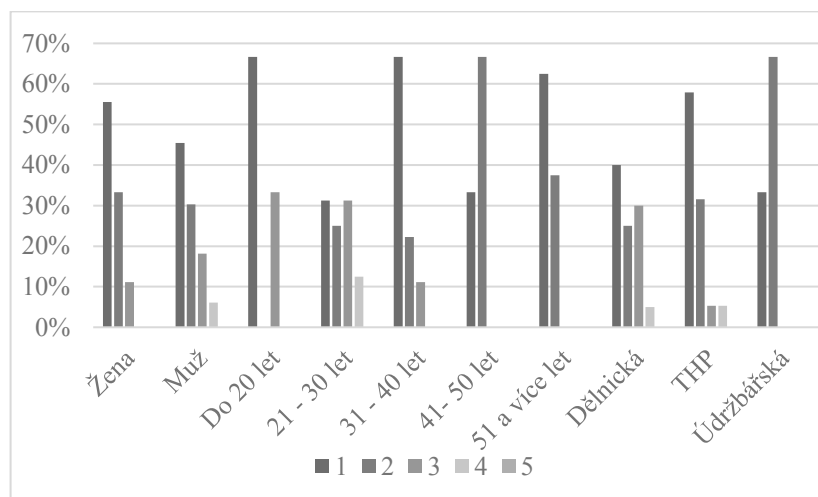


Zdroj: Vlastní zpracování

e) Přípravenost výběrové komise

Dále byli respondenti tázáni na připravenost účastníků výběrového pohovoru ze strany zaměstnavatele, situace je znázorněna viz Graf 5.12. Ženy ohodnotily tuto otázku 1 z 56 %, takže více než polovina byla maximálně spokojena s připraveností účastníků, muži zvolili 1 z 45 %. Nejméně jednoznačně odpovídali respondenti ve věku 21-30 let, kdy 13 % hodnotilo 4, dále 31 % hodnotilo 3, 25 % zvolilo hodnotu 2 a 31 % označilo hodnotu 1.

Graf 5.12 Přípravenost výběrové komise

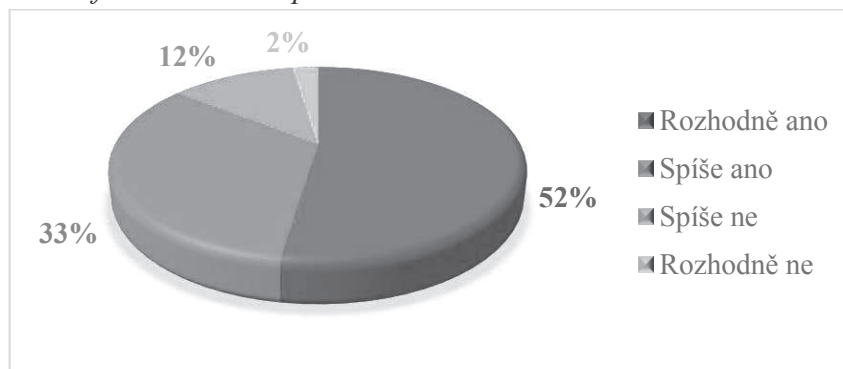


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 9: Byly Vám poskytnuty během pohovoru všechny potřebné informace vztahující se k nabízené pracovní pozici?

Z níže uvedeného Graf 5.13 lze usoudit, že 52 % respondentů se domnívalo, že během pohovoru obdrželo všechny potřebné informace vztahující se k nabízené pracovní pozici. Druhou nabízenou odpověď označilo 33 % respondentů a pouhá 2 % odpověděla, že se rozhodně nedozvěděla všechny informace, které jsou zapotřebí k výkonu dané pracovní činnosti.

Graf 5.13 Úplnost informací během pohovoru



Zdroj: Vlastní zpracování

V rámci rozložení odpovědí dle identifikačních otázek lze v Tab. 5.4 vyzorovat, že poslední nabízenou odpověď vybrali respondenti ve věku do 20 let a dle kritéria pozice, tuto odpověď uvedlo 5 % respondentů zastávající dělnickou pozici.

Tab. 5.4 Úplnost informací během pohovoru dle identifikačních otázek

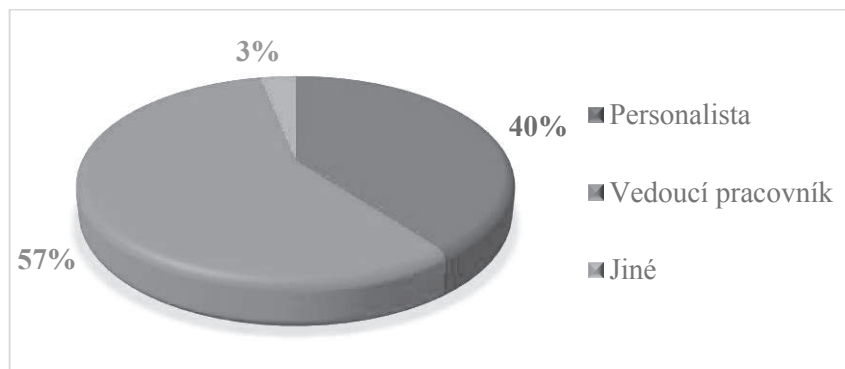
Odpověď	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Celkem
Pohlaví					
Žena	44 %	56 %	0 %	0 %	100 %
Muž	55 %	27 %	15 %	3 %	100 %
Celkem	52 %	33 %	12 %	2 %	100 %
Věk					
Do 20 let	67 %	0 %	0 %	33 %	100 %
21 - 30 let	31 %	50 %	19 %	0 %	100 %
31 - 40 let	67 %	33 %	0 %	0 %	100 %
41 - 50 let	50 %	33 %	17 %	0 %	100 %
51 a více let	76 %	12 %	12 %	0 %	100 %
Celkem	52 %	33 %	12 %	2 %	100 %
Pozice					
Dělnická	55 %	25 %	15 %	5 %	100 %
THP	58 %	37 %	5 %	0 %	100 %
Údržbářská	0 %	67 %	33 %	0 %	100 %
Celkem	52 %	33 %	12 %	2 %	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 10: Kdo byl přítomen při pohovoru? (možnost více odpovědí)

V případě otázky, kdo všechno byl přítomen u pohovoru ze strany zaměstnavatele, měli respondenti možnost zvolit více odpovědí. Naprosto nejčastější kombinací byla odpověď první a druhá. Ve více než polovině případů byl však u pohovoru přítomen pouze vedoucí pracovník, pro jehož úsek se hledal vhodný kandidát, jak je zobrazeno viz Graf 5.14. Téměř zanedbatelná část respondentů (3 %) označila odpověď „jiné“.

Graf 5.14 Účastníci pohovoru

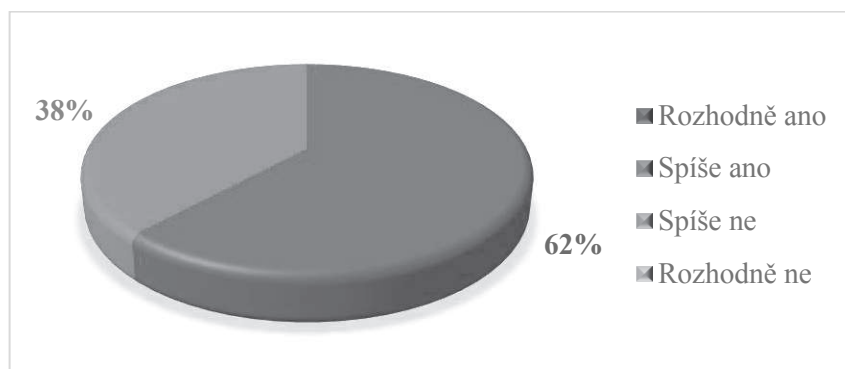


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 11: Měl/a jste dostatečný prostor během pohovoru na dotazování?

Respondenti odpovídali na tuto otázku pouze první a druhou nabízenou odpovědí, jak je znázorněno viz Graf 5.15. Podle 62 % respondentů měli během pohovoru dostatečný prostor k tomu, aby se doptávali na nějaké nejasnosti a na další informace, které je zajímali.

Graf 5.15 Prostor během pohovoru na dotazování



Zdroj: Vlastní zpracování

V uvedené Tab. 5.5 v rámci rozložení odpovědí dle identifikačních otázek lze zpozorovat, že v jednotlivých kritériích většinou převažuje odpověď „rozhodně ano“. Pouze z pohledu věkové struktury, konkrétně respondenti ve věku 21-30 let zvolili vícekrát odpověď „spíše ano“ a pak z pohledu pracovní pozice označilo 67 % respondentů tuto odpověď na pozici údržbář.

Tab. 5.5 Prostor během pohovoru na dotazování dle identifikačních otázek

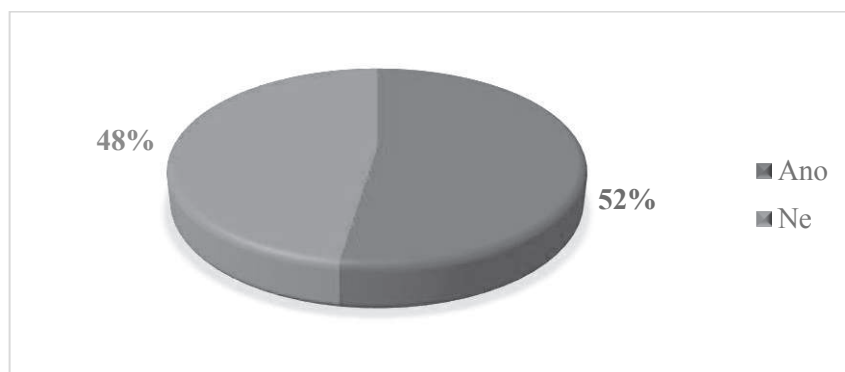
Odpověď	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Celkem
Pohlaví					
Žena	56 %	44 %	0 %	0 %	100 %
Muž	64 %	36 %	0 %	0 %	100 %
Celkem	62 %	38 %	0 %	0 %	100 %
Věk					
Do 20 let	67 %	33 %	0 %	0 %	100 %
21 - 30 let	44 %	56 %	0 %	0 %	100 %
31 - 40 let	78 %	22 %	0 %	0 %	100 %
41 - 50 let	83 %	17 %	0 %	0 %	100 %
51 a více let	63 %	37 %	0 %	0 %	100 %
Celkem	62 %	38 %	0 %	0 %	100 %
Pozice					
Dělnická	65 %	35 %	0 %	0 %	100 %
THP	63 %	37 %	0 %	0 %	100 %
Údržbářská	34 %	67 %	0 %	0 %	100 %
Celkem	62 %	38 %	0 %	0 %	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 12: Došlo během pohovoru k ověřování Vašich znalostí (ať už ústně či písemně)?

Graf 5.16, na němž jsou promítnuty v procentuálním vyjádření četnosti odpovědí „ano“ a „ne“, je rozdělen téměř na polovinu. Větší část zaujímá první z nabízených odpovědí (52 %).

Graf 5.16 Ověřování znalostí během pohovoru



Zdroj: Vlastní zpracování

Vyšší procento pro odpověď „ano“ se dá vysvětlit tím, že všechny ženy zúčastněné dotazníkového šetření zastávají TH pozice. Jak již bylo zmíněno v popisu, uchazeči o TH pozice ve většině případů musí prokázat u výběrového řízení své jazykové dovednosti. Této skutečnosti odpovídá také odpověď TH pracovníků v podobě označení možnosti „ano“ a to z 68 %. Důležité je zmínit to, že také záleží na popisu obsazované pracovní pozice a jaké jsou kladeny požadavky na uchazeče o zaměstnání. Někdy i uchazeči i dělnickou pozici musí během pohovoru prokázat své znalosti, zejména odborné a zda se orientují v dané oblasti. Další rozložení odpovědí dle identifikačních otázek je uvedeno v Tab. 5.6.

Tab. 5.6 Ověřování znalostí během pohovoru dle identifikačních otázek

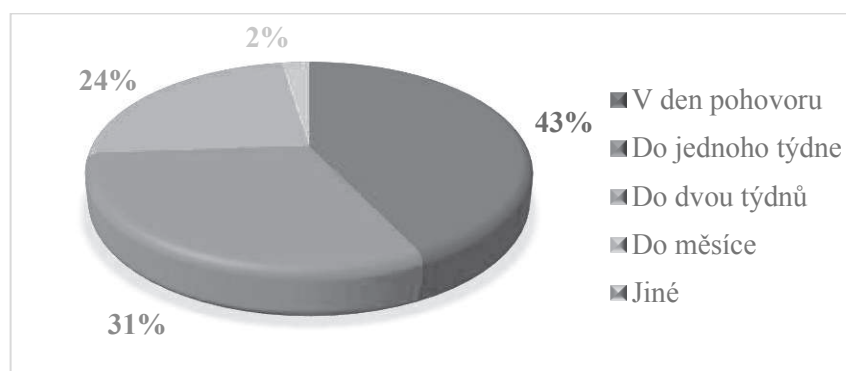
Odpověď	Ano	Ne	Celkem
Pohlaví			
Žena	100 %	0 %	100 %
Muž	42 %	58 %	100 %
Celkem	52 %	48 %	100 %
Věk			
Do 20 let	67 %	33 %	100 %
21 - 30 let	56 %	44 %	100 %
31 - 40 let	56 %	44 %	100 %
41 - 50 let	33 %	67 %	100 %
51 a více let	50 %	50 %	100 %
Celkem	52 %	48 %	100 %
Pozice			
Dělnická	45 %	55 %	100 %
THP	68 %	32 %	100 %
Údržbářská	0 %	100 %	100 %
Celkem	52 %	48 %	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 13: Za jak dlouhou dobu jste byl/a informován/a o výsledcích výběrového řízení?

V celkovém vyjádření, jak je možné vidět viz Graf 5.17, téměř polovina (43 %) respondentů byla informována o výsledcích výběrového řízení v den konání pohovoru. Dále pak 31 % tázaných odpovědělo, že obdrželo zpětnou vazbu od společnosti do jednoho týdne, do dvou týdnů se výsledky dozvědělo 24 % tázaných a v průběhu měsíce celkem 2 %.

Graf 5.17 Doba informování o výsledcích výběrového řízení



Zdroj: Vlastní zpracování

Zástupce společnosti informuje o výsledcích výběrového řízení v den konání pohovoru především uchazeče o dělnické pozice, čemuž odpovídá i výsledek jejich odpovědí (70 %).

Důvodem je jejich nedostatek a riziko toho, že v případě delší časové prodlevy informování, by si mohli uchazeči najít zaměstnání u jiné společnosti. Jiná situace je u TH pracovníků, ti se dozvěděli, zda u pohovoru obstáli či nikoliv většinou do dvou týdnů (42 %) nebo do jednoho týdne (37 %), pouze 21 % uvedlo, že již v den konání pohovoru věděli výsledky, mohlo to být dáno tím, že společnost urgentně potřebovala volnou pozici obsadit. Delší doba zpětné vazby od společnosti směrem k uchazečům o TH pozice je zapříčiněna tím, že výběrová řízení probíhají ve dvou kolech, čímž se tato doba prodlužuje. Co se týká hlediska věkové struktury, tak respondenti do 20 let (67 %) a v rozmezí 21-30 let (75 %) byli informováni v den pohovoru. Zde se s největší pravděpodobností jednalo o oslovení čerstvých absolventů odborných učilišť nebo studentů, kteří ve společnosti vykonávali povinnou praxi v rámci studia. Viz níže uvedená Tab. 5.7.

Tab. 5.7 Doba informování o výsledcích výběrového řízení dle identifikačních otázek

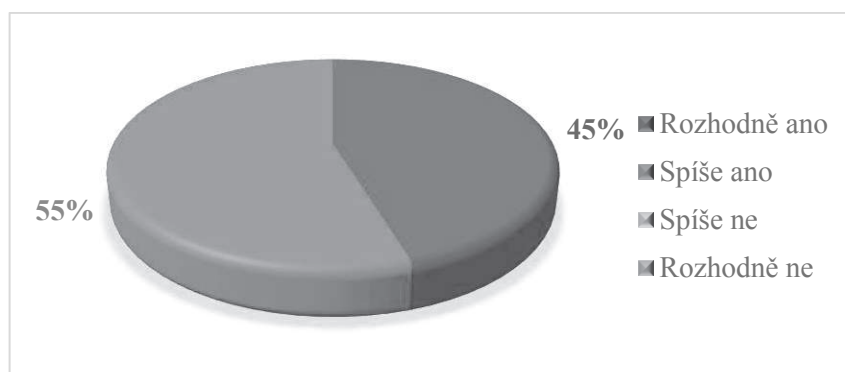
Odpověď	V den pohovoru	Do jednoho týdne	Do dvou týdnů	Do měsíce	Jiné	Celkem
Pohlaví						
Žena	0 %	56 %	44 %	0 %	0 %	100 %
Muž	55 %	24 %	18 %	3 %	0 %	100 %
Celkem	43 %	31 %	24 %	2 %	0 %	100 %
Věk						
Do 20 let	67 %	0 %	33 %	0 %	0 %	100 %
21 - 30 let	75 %	13 %	6 %	6 %	0 %	100 %
31 - 40 let	0 %	56 %	44 %	0 %	0 %	100 %
41 - 50 let	33 %	33 %	33 %	0 %	0 %	100 %
51 a více let	25 %	50 %	25 %	0 %	0 %	100 %
Celkem	43 %	31 %	24 %	2 %	0 %	100 %
Pozice						
Dělnická	70 %	20 %	5 %	5 %	0 %	100 %
THP	21 %	37 %	42 %	0 %	0 %	100 %
Údržbářská	0 %	67 %	33 %	0 %	0 %	100 %
Celkem	43 %	31 %	24 %	2 %	0 %	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 14: Byl/a jste celkově spokojen/a s průběhem výběrového řízení?

Respondenti na otázku ohledně jejich spokojenosti s průběhem výběrové řízení využili pouze kladné odpovědi. Z větší části (55 %) byli respondenti spíše spokojeni s průběhem a 45 % z nich bylo rozhodně spokojeno, negativní odpovědi nebyly využity, jak je dokázáno viz Graf 5.18.

Graf 5.18 Spokojenost s průběhem výběrového řízení



Zdroj: Vlastní zpracování

Rozložení odpovědí dle jednotlivých identifikačních otázek lze nalézt v Tab. 5.8. Muži byli z 52 % rozhodně spokojeni s průběhem výběrového řízení a ženy zase spíše spokojené (78 %). Zde může existovat vysvětlení, že ženy označily vícekrát odpověď „spíše ano“, než muži (48 %), vzhledem k tomu, že jsou pracovníci TH pozic a byly informovány o výsledcích výběrového řízení v delším časovém horizontu.

Tab. 5.8 Spokojenost s průběhem výběrového řízení

Odpověď	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Celkem
Pohlaví					
Žena	22 %	78 %	0 %	0 %	100 %
Muž	52 %	48 %	0 %	0 %	100 %
Celkem	45 %	55 %	0 %	0 %	100 %
Věk					
Do 20 let	67 %	33 %	0 %	0 %	100 %
21 - 30 let	31 %	69 %	0 %	0 %	100 %
31 - 40 let	56 %	44 %	0 %	0 %	100 %
41 - 50 let	50 %	50 %	0 %	0 %	100 %
51 a více let	50 %	50 %	0 %	0 %	100 %
Celkem	45 %	55 %	0 %	0 %	100 %
Pozice					
Dělnická	50 %	50 %	0 %	0 %	100 %
THP	47 %	53 %	0 %	0 %	100 %
Údržbářská	0 %	100 %	0 %	0 %	100 %
Celkem	45 %	55 %	0 %	0 %	100 %

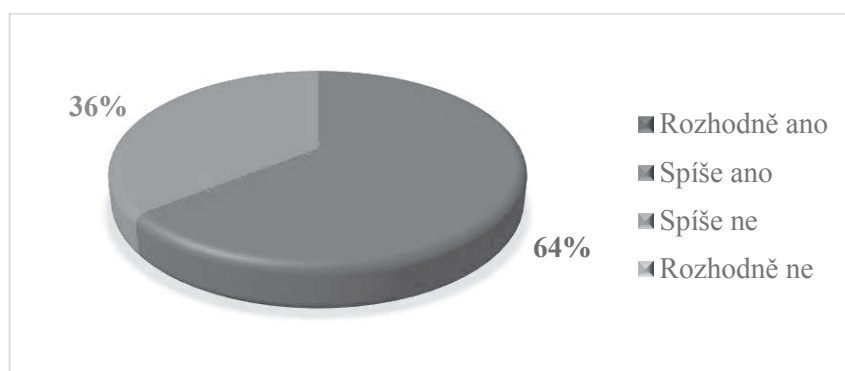
Zdroj: Vlastní zpracování

ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ

Otázka č. 15: Byl/a jste dostatečně seznámen/a při nástupu do zaměstnání s pracovními povinnostmi?

Účelem této otázky bylo zjistit, zda jsou nastupující zaměstnanci dostatečně seznámeni se svými pracovními povinnostmi pro danou pozici. Z Graf 5.19 vyplývá, že 64 % respondentů bylo rozhodně seznámeno se všemi svými povinnostmi a zbývajících 36 % zvolilo odpověď „spíše ano“. Žádný z dotázaných nezvolil negativní odpověď, takže lze usoudit, že společnost v rámci adaptace nového zaměstnance důkladně seznámí s jeho povinnostmi.

Graf 5.19 Seznámení s pracovními povinnostmi



Zdroj: Vlastní zpracování

Kromě údržbářské pozice, byla označena s větší četností odpověď „rozhodně ano“, v rámci rozložení odpovědí dle identifikačních otázek viz Tab. 5.9.

Tab. 5.9 Seznámení s pracovními povinnostmi dle identifikačních otázek

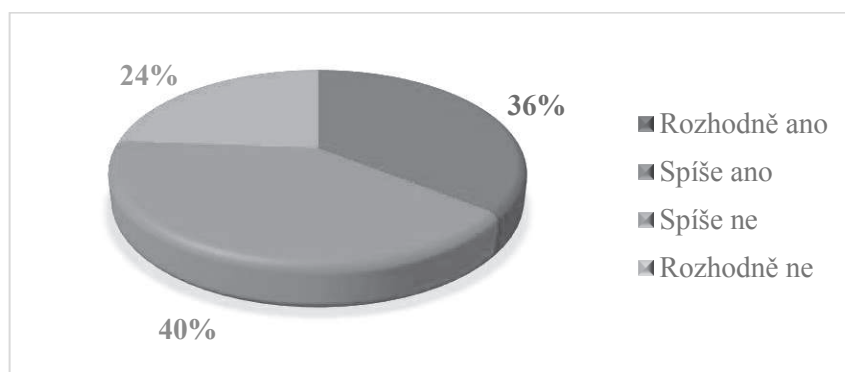
Odpověď	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Celkem
Pohlaví					
Žena	56 %	44 %	0 %	0 %	100 %
Muž	67 %	33 %	0 %	0 %	100 %
Celkem	64 %	36 %	0 %	0 %	100 %
Věk					
Do 20 let	67 %	33 %	0 %	0 %	100 %
21 - 30 let	63 %	37 %	0 %	0 %	100 %
31 - 40 let	67 %	33 %	0 %	0 %	100 %
41 - 50 let	67 %	33 %	0 %	0 %	100 %
51 a více let	75 %	25 %	0 %	0 %	100 %
Celkem	64 %	36 %	0 %	0 %	100 %
Pozice					
Dělnická	75 %	25 %	0 %	0 %	100 %
THP	63 %	37 %	0 %	0 %	100 %
Údržbářská	0 %	100 %	0 %	0 %	100 %
Celkem	64 %	36 %	0 %	0 %	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 16: Byl/a jste seznámen/a při nástupu do zaměstnání s pracovním kolektivem?

Pro každého nového zaměstnance je určitě důležité, aby byl seznámen se svými spolupracovníky. Nejdříve s těmi, se kterými bude denně v kontaktu a na jednom pracovišti a postupem času s dalšími pracovníky. Tímto se utváří příjemnější atmosféra pro nového zaměstnance, který se musí se vším, co s jeho prací souvisí, postupně seznámit. Mezi oslovenými respondenty se našlo 24 % jedinců, kteří uvedli, že spíše nebyli se svými kolegy seznámeni při nástupu do zaměstnání. Musí se ale počítat s tím, že především u dělnických a údržbářských pozic, probíhá pracovní doba ve směnách, a tak je nemožné nově nastupujícího seznámit úplně se všemi pracovníky hned. Zbýlých 76 % seznámeno bylo, přičemž 36 % označilo odpověď „rozhodně ano“ a 40 % „spíše ano“. Viz Graf 5.20.

Graf 5.20 Seznámení s pracovním kolektivem



Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě zjištěných výsledků dotazníkového šetření, nelze jednoznačně prohlásit, že respondentům věkové kategorie 21-30 let byli představeni spolupracovníci při nástupu do zaměstnání, jelikož 44 % uvedlo odpověď „spíše ne“. Další procentuální rozložení odpovědí lze nalézt v Tab. 5.10.

Tab. 5.10 Seznámení s pracovním kolektivem dle identifikačních otázek

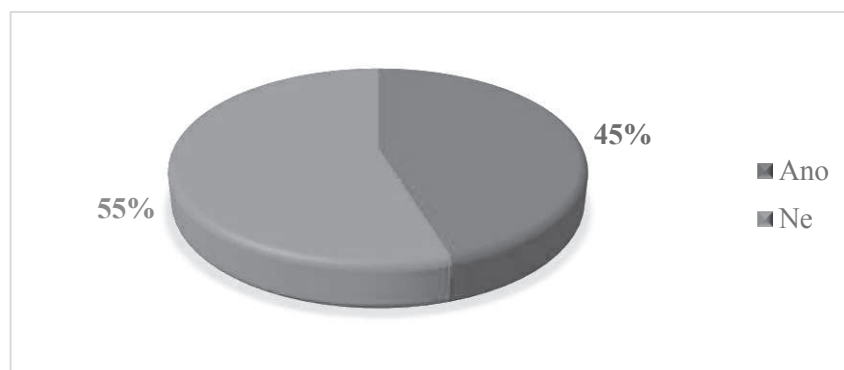
Odpověď	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Celkem
Pohlaví					
Žena	56 %	11 %	33 %	0 %	100 %
Muž	31 %	48 %	21 %	0 %	100 %
Celkem	36 %	40 %	24 %	0 %	100 %
Věk					
Do 20 let	33 %	33 %	33 %	0 %	100 %
21 - 30 let	31 %	25 %	44 %	0 %	100 %
31 - 40 let	44 %	44 %	12 %	0 %	100 %
41 - 50 let	17 %	83 %	0 %	0 %	100 %
51 a více let	50 %	50 %	0 %	0 %	100 %
Celkem	36 %	40 %	24 %	0 %	100 %
Pozice					
Dělnická	25 %	45 %	30 %	0 %	100 %
THP	53 %	26 %	21 %	0 %	100 %
Údržbářská	0 %	100 %	0 %	0 %	100 %
Celkem	36 %	40 %	24 %	0 %	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 17: Obdržel/a jste při nástupu orientační balíček společnosti (příručka obsahující obvykle popis pracovního místa, pracovní podmínky, organizační a pracovní řád, etický kodex, informace o zaměstnaneckých výhodách, informace o školeních, důležité kontakty atd.)?

Společnost nedisponuje těmito orientačními balíčky ve formě nějaké tištěné příručky, která by obsahovala všechny důležité informace jak o společnosti, tak o pracovních pozicích. Novým zaměstnancům při nástupu jsou předány formuláře k podpisu, obsahující pouze popis pracovního místa a příslušné povinnosti. Přesto 45 % respondentů odpovědělo, že orientační balíček obdrželo, ale může to být tím, že respondenti otázku nepochopili správně a domnívali se, že balíčkem je zmíněný formulář. Viz Graf 5.21.

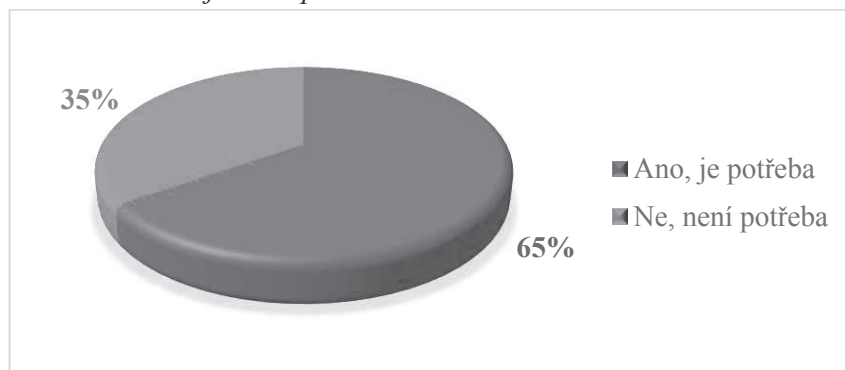
Graf 5.21 Obdržení orientačního balíčku



Zdroj: Vlastní zpracování

Součástí této otázky byla další doplňující, na kterou měli respondenti odpovídat jen v případě, že na otázku ohledně obdržení orientační balíčku odpověděli „ne“, a zněla takto: *V případě odpovědi b), uvítal/a byste, kdyby tento balíček společnost poskytovala nově příchozím zaměstnancům?* Odpovědi jsou zobrazeny níže viz Graf 5.22.

Graf 5.22 Orientační balíček je/není potřeba



Zdroj: Vlastní zpracování

Všechny tázané ženy (9) odpověděly, že balíček obdržely při nástupu, čemuž odpovídá i vysoké procento této odpovědi z pohledu pozic TH (79 %). Všichni respondenti ve věku do 20 let a v rozmezí 41-50 let by orientační balíček uvítali. Jak je možné vyzorovat z Tab. 5.11, žádná z žen na potřebu zavedení balíčku neodpovídala, jelikož u prvotní otázky zvolily odpověď „ano“.

Tab. 5.11 Obdržení orientačního balíčku; Orientační balíček je/není potřeba dle identifikačních otázek

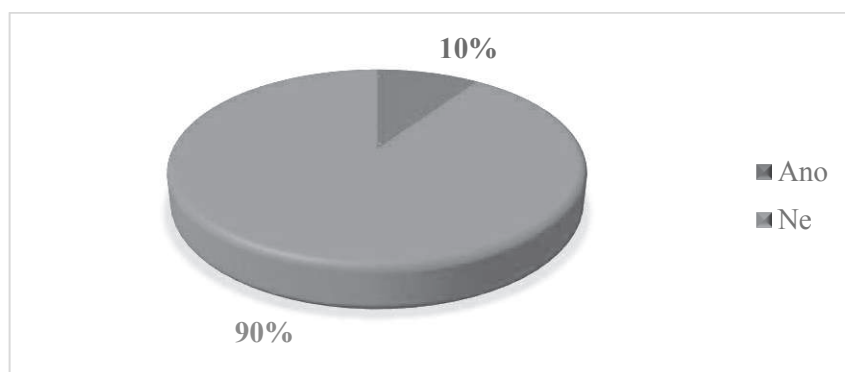
Odpověď	Ano	Ne	Celkem	Ano, je potřeba	Ne, není potřeba	Celkem
Pohlaví						
Žena	100 %	0 %	100 %			
Muž	30 %	70 %	100 %	65 %	35 %	100 %
Celkem	45 %	55 %	100 %	65 %	35 %	100 %
Věk						
Do 20 let	33 %	67 %	100 %	100 %	0 %	100 %
21 - 30 let	50 %	50 %	100 %	63 %	37 %	100 %
31 - 40 let	56 %	44 %	100 %	25 %	75 %	100 %
41 - 50 let	83 %	17 %	100 %	100 %	0 %	100 %
51 a více let	25 %	75 %	100 %	50 %	50 %	100 %
Celkem	45 %	55 %	100 %	65 %	35 %	100 %
Pozice						
Dělnická	30 %	70 %	100 %	57 %	43 %	100 %
THP	79 %	21 %	100 %	75 %	25 %	100 %
Údržbářská	0 %	100 %	100 %	67 %	33 %	100 %
Celkem	45 %	55 %	100 %	65 %	35 %	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 18: Byl Vám při nástupu sestaven adaptační plán (pomáhá zaměstnanci rychleji se adaptovat na nové podmínky, tedy seznámit se s chodem a kulturou společnosti; v plánu jsou stanoveny termíny do kdy bude zaměstnanec ovládat určité dovednosti)?

Adaptační plán v podobě uceleného formuláře ve společnosti neexistuje. Pouze 4 (10%) respondenti odpověděli kladně, což může být opět způsobeno ne zcela správným pochopením položené otázky. Zbýlých 38 (90 %) respondentů odpovědělo negativně a odpovídá to skutečnosti. Viz Graf 5.23.

Graf 5.23 Sestavení adaptačního plánu



Zdroj: Vlastní zpracování

Všichni respondenti ve věku 31-40 let dle jejich názoru dostali adaptační plán. Naopak všichni tázáni do 20 let věku a zástupci údržby se shodli na tom, že adaptační plán nedostali, čímž tedy správně porozuměli položené otázce. Další rozložení odpovědí lze nalézt v Tab. 5.12.

Tab. 5.12 Sestavení adaptačního plánu

Odpověď	Ano	Ne	Celkem
Pohlaví			
Žena	11 %	89 %	100 %
Muž	9 %	91 %	100 %
Celkem	10 %	90 %	100 %
Věk			
Do 20 let	0 %	100 %	100 %
21 - 30 let	13 %	87 %	100 %
31 - 40 let	100 %	0 %	100 %
41 - 50 let	17 %	83 %	100 %
51 a více let	13 %	87 %	100 %
Celkem	10 %	90 %	100 %
Pozice			
Dělnická	10 %	90 %	100 %
THP	11 %	89 %	100 %
Údržbářská	0 %	100 %	100 %
Celkem	10 %	90 %	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

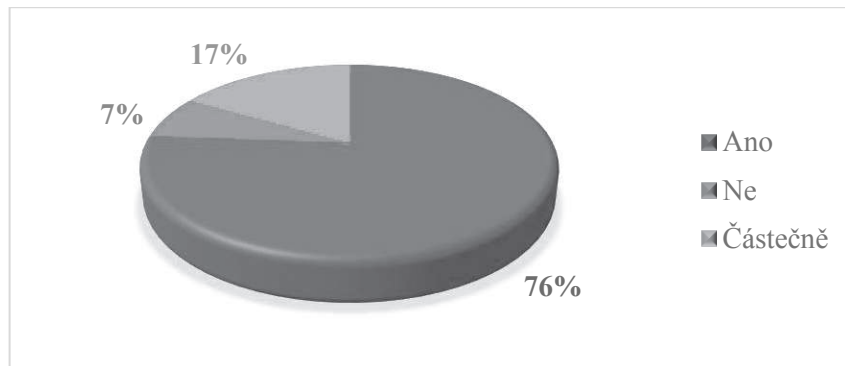
Otázka č. 19: Pokud jste na otázku č. 18 odpověděl/a kladně, probíhala adaptace podle plánu? (V případě negativní odpovědi, přeskočte na otázku č. 20)

Na otázku, zda adaptace probíhala podle plánu, měli odpovídat jen ti respondenti, kteří obdrželi adaptační plán. Dotazník byl sestaven ještě před zjištěním neexistence uceleného formuláře adaptačního plánu, ale i přesto byla tato otázka ponechána. Vzhledem k tomu, že u předchozí otázky zvolili kladnou odpověď celkem 4 respondenti, tak i zde by se měly nacházet 4 odpovědi. A také se tak stalo. Všichni označili odpověď „ano, ale s občasnými výjimkami“.

Otázka č. 20: Byla Vám v prvních dnech přidělena osoba, která Vás vedla?

Cílem této otázky bylo zjistit, zda osloveným respondentům při nástupu či v prvních dnech v novém zaměstnání byla přidělena osoba (patron), která je zaučovala v průběhu adaptace. Respondenti měli na výběr ze tří možností. Většina (76 %) odpověděla, že měla přidělenou osobu, která se jim během adaptace věnovala a pomáhala. V některých případech (17 %) byla pomoc patrona jen částečná, jak lze vidět viz Graf 5.24 a v 7 % nebyla žádná.

Graf 5.24 Přidělení zaučující osoby



Zdroj: Vlastní zpracování

U rozdělení podle pohlaví v Tab. 5.13 lze vidět, že ženy měly k dispozici patrona buď po celou dobu adaptace (56 %) nebo alespoň částečně (44 %). Mužské části respondentů se věnovala zaučující osoba v 79 %, nejspíš proto, že všechny dělnické pozice zastávají muži, přičemž pracují se stroji a zařízeními, se kterými je musí patron naučit manipulovat. U rozdělení podle věku respondentů odpověděli mladší 20 let, že všichni měli patrona. Dá se předpokládat, že se jednalo o absolventy odborných učilišť, kteří zatím nemají tolik pracovních zkušeností jako starší kolegové, a proto na ně v každém případě dohlížel patron.

Tab. 5.13 Přidělení zaučující osoby dle identifikačních otázek

Odpověď	Ano	Ne	Částečně	Celkem
Pohlaví				
Žena	56 %	0 %	44 %	100 %
Muž	79 %	9 %	12 %	100 %
Celkem	76 %	7 %	17 %	100 %
Věk				
Do 20 let	100 %	0 %	0 %	100 %
21 - 30 let	94 %	0 %	6 %	100 %
31 - 40 let	67 %	0 %	33 %	100 %
41 - 50 let	67 %	0 %	33 %	100 %
51 a více let	50 %	37 %	13 %	100 %
Celkem	76 %	7 %	17 %	100 %
Pozice				
Dělnická	85 %	10 %	5 %	100 %
THP	68 %	6 %	26 %	100 %
Údržbářská	67 %	0 %	33 %	100 %
Celkem	76 %	7 %	17 %	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

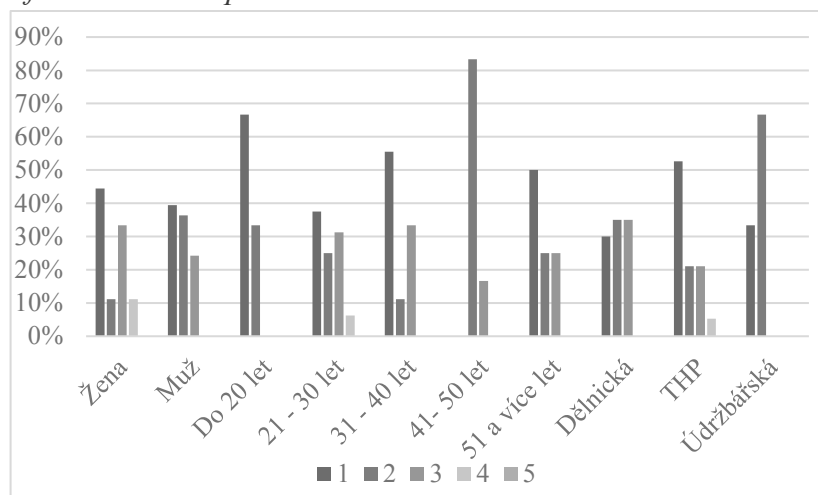
Otázka č. 21: Jak byste zhodnotil/a průběh adaptace? (označte na hodnotící škále 1 až 5, kdy 1 je nejlepší a 5 nejhorší)

Zde měli respondenti možnost hodnotit danou dílčí otázku na hodnotící škále 1 až 5, přičemž 1 vyjadřuje nejlepší dojem či pocit během adaptace a 5 zase nejhorší. Jednotlivé dílčí otázky jsou popsány a graficky znázorněny, doplňující tabulky zobrazující hodnocení respondentů podle vybraných kritérií lze nalézt v příloze č. 8.

a) Atmosféra během adaptace

V rámci všech identifikačních otázek byly nejčastěji zvoleny hodnoty 1, 2 a 3 na hodnotící škále. Hodnotu 4 zvolilo 11 % žen, dále pak 6 % respondentů ve věku 21-30 let a 5 % respondentů THP pozic. Pouze u věkové kategorie 41-50 let lze pozorovat jednoznačný dojem z atmosféry během adaptace, a sice uspokojivý, protože 83 % těchto respondentů zvolilo hodnotu 2. Viz Graf 5.25.

Graf 5.25 Atmosféra během adaptace

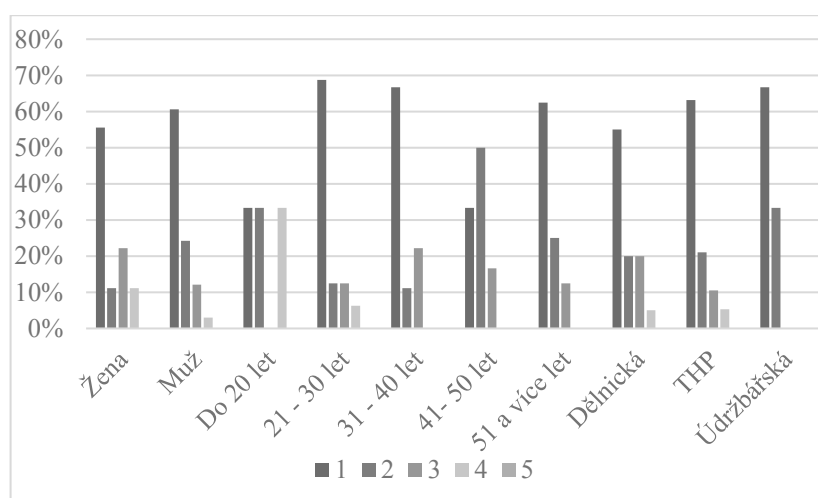


Zdroj: Vlastní zpracování

b) Ochota kolegů Vám pomoci

I v případě této otázky byla několika respondenty zvolena hodnota 4 pro ohodnocení ochoty kolegů pomoci. Nejhorší hodnocení neuvedl nikdo, jak je možné vidět viz Graf 5.26.

Graf 5.26 Ochota kolegů Vám pomoci

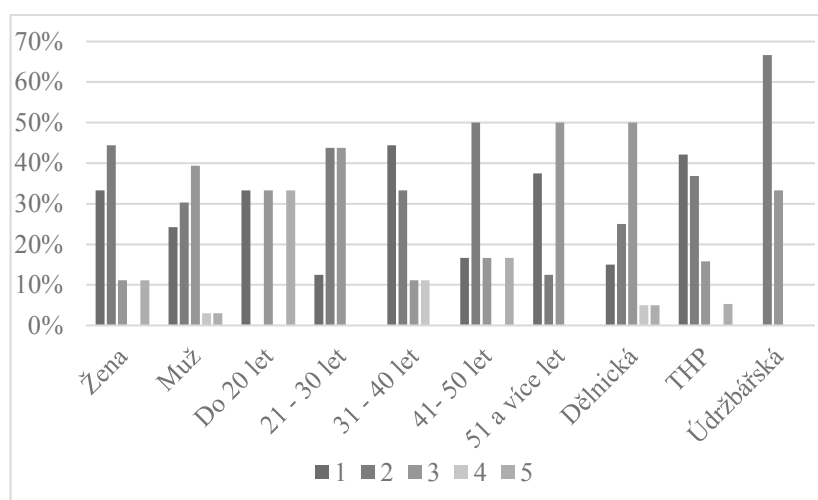


Zdroj: Vlastní zpracování

c) Přínos absolvovaných školení

Mezi respondenty se našlo několik z nich, pro které, dle jejich názoru, absolvovaná školení nebyla dost přínosná, viz Graf 5.27. Objevilo se zde ohodnocení nejhorší, tedy 5. Učinilo tak 11 % žen, 3 % mužů, dále v rámci ostatních kritérií 33 % tázaných do 20 let věku, 17 % v rozmezí 41-50 let věku a po 5 % v případě zástupců dělnických i TH pozic.

Graf 5.27 Přínos absolvovaných školení

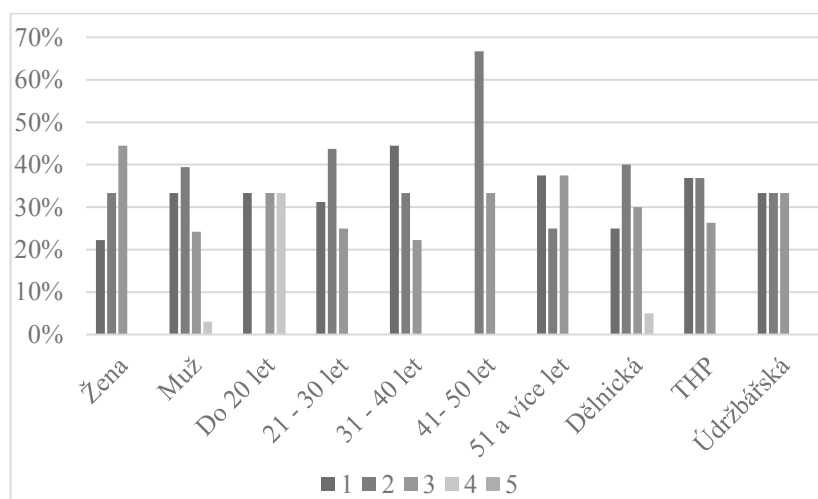


Zdroj: Vlastní zpracování

d) Spokojenost s průběhem adaptace

V případě dílčí otázky ohledně spokojenosti s průběhem adaptace, by se dalo konstatovat, že se hodnocení pohybuje okolo průměru. Ženy nejčastěji hodnotily 3 (44 %), muži zase 2 (39 %). Hodnocení respondentů věkové kategorie do 20 let se zdá být nerozhodné. U zvolených hodnot 1, 3 a 4 lze nalézt stejná procentuální zastoupení (33 %) viz Graf 5.28.

Graf 5.28 Spokojenost s průběhem adaptace

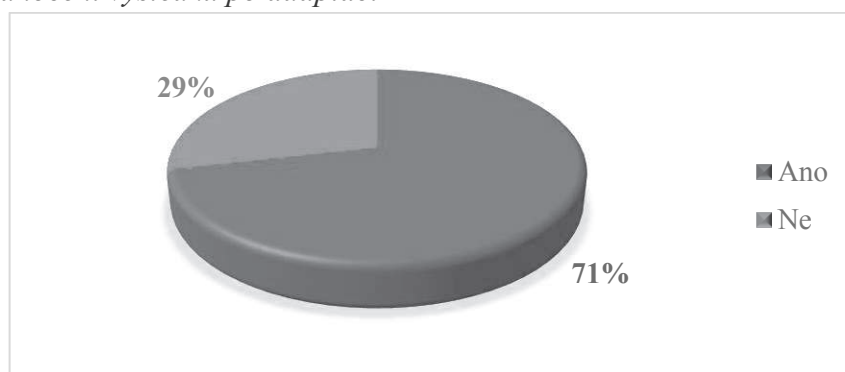


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 22: Došlo na konci Vašeho adaptačního procesu ke zhodnocení Vašich pracovních výsledků personalistou či vedoucím pracovníkem?

Adaptační proces trvá ve společnosti přibližně stejně dlouhou dobu jako zkušební doba, tedy 3 měsíce. Jak již bylo výše uvedeno, po uplynutí této doby dochází k pohovoru mezi novým zaměstnancem a nadřízeným pracovníkem. Účelem tohoto pohovoru je hodnocení dosavadních pracovních výsledků nového zaměstnance, dále zjišťování, zda všem úkolům a povinnostem porozuměl, jak probíhalo seznámení s kolegy, s normami a směrnicemi apod. Z Graf 5.29 lze vyčíst, že na tuto otázku odpovědělo 71 % respondentů kladně, tedy že u nich proběhl rozhovor na konci jejich adaptačního procesu a u zbylých 29 %, dle jejich tvrzení, rozhovor neproběhl.

Graf 5.29 Hodnocení výsledků po adaptaci



Zdroj: Vlastní zpracování

Dle rozložení otázek vzhledem k identifikačním otázkám, je možné vidět, že u 89 % žen hodnotící rozhovor proběhl a proběhl také u 67 % mužů. Vysoké procento kladných odpovědí se nachází u věkových kategorií 21-30 let (75 %) a 31-40 let (78 %), dále pak všichni 3 respondenti údržbářských pozic odpověděli kladně. Viz následující Tab. 5.14.

Tab. 5.14 Hodnocení výsledků po adaptaci dle identifikačních otázek

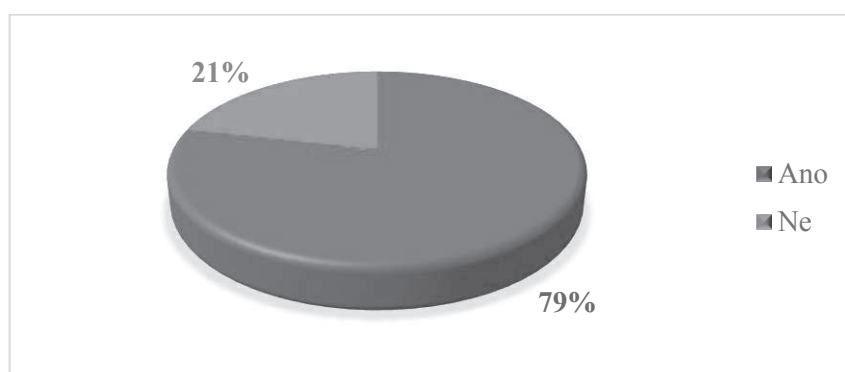
Odpověď	Ano	Ne	Celkem
Pohlaví			
Žena	89 %	11 %	100 %
Muž	67 %	33 %	100 %
Celkem	71 %	29 %	100 %
Věk			
Do 20 let	67 %	33 %	100 %
21 - 30 let	75 %	25 %	100 %
31 - 40 let	78 %	22 %	100 %
41 - 50 let	67 %	33 %	100 %
51 a více let	63 %	37 %	100 %
Celkem	71 %	29 %	100 %
Pozice			
Dělnická	65 %	35 %	100 %
THP	74 %	26 %	100 %
Údržbářská	100 %	0 %	100 %
Celkem	71 %	29 %	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 23: Byla délka adaptačního procesu dostačující k osvojení si všech potřebných informací a povinností?

Délka adaptačního procesu je přibližně stejná jako zkušební doba, na jejímž konci dochází k hodnoticím rozhovoru mezi novým zaměstnancem a přímým nadřízeným, jak již bylo uvedeno. Respondenti na otázku ohledně spokojenosti s délkou adaptačního procesu, během kterého si měli osvojit všechny potřebné informace a povinnosti uvedli, že 79 % vyhovovala a zbylým 21 % nikoliv, viz Graf 5.30.

Graf 5.30 Délka adaptačního procesu



Zdroj: Vlastní zpracování

Z následující Tab. 5.15 je možné vypořádat, že respondentům ve věku 41-50 let a 51 a více let naprosto vyhovovala délka adaptačního procesu. U těchto respondentů je vysoce

pravděpodobné, že mají už dostatečné množství pracovních zkušeností z minulých zaměstnání. Jistým překvapením je procentuální zastoupení kladné odpovědi v případě věkové kategorie do 20 let. Zde by se dala předpokládat delší doba zaučování, záleží ovšem, jak pravdivě tito respondenti na otázku odpověděli. Z tabulky vyplývá, že 32 % TH pracovníků považuje délku adaptačního procesu za nedostatečnou, stejně tak 33 % respondentů údržbářské a 10 % dělnické pozice.

Tab. 5.15 Délka adaptačního procesu dle identifikačních otázek

Odpověď	Ano	Ne	Celkem
Pohlaví			
Žena	44 %	56 %	100 %
Muž	94 %	6 %	100 %
Celkem	79 %	21 %	100 %
Věk			
Do 20 let	100 %	0 %	100 %
21 - 30 let	75 %	25 %	100 %
31 - 40 let	44 %	56 %	100 %
41 - 50 let	100 %	0 %	100 %
51 a více let	100 %	0 %	100 %
Celkem	79 %	21 %	100 %
Pozice			
Dělnická	90 %	10 %	100 %
THP	68 %	32 %	100 %
Údržbářská	67 %	33 %	100 %
Celkem	79 %	21 %	100 %

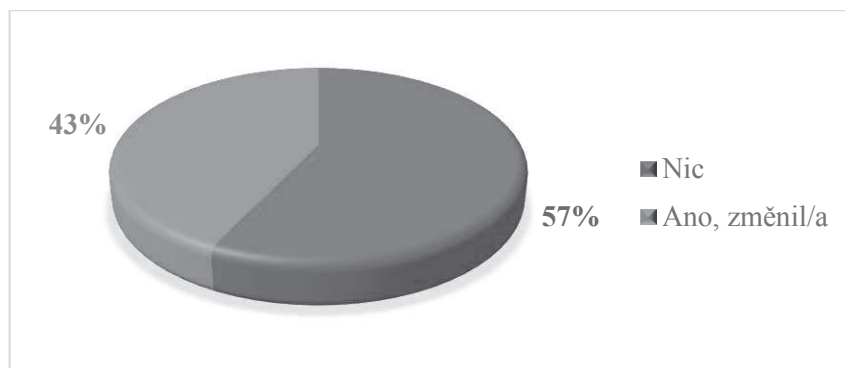
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 24: Změnil/a byste něco na adaptačním procesu?

V rámci poslední otázky v dotazníku měli respondenti možnost vyjádřit svůj názor nebo požadavek ohledně adaptačního procesu, resp. co by na něm změnili. Větší část respondentů (57 %) by na stávajícím průběhu adaptace nezměnila nic, zbylých 43 % se přiklání k určitým změnám, viz Graf 5.31. Nejčastěji by respondenti uvítali důkladnější zaučení v dané pracovní činnosti prostřednictvím přidělených osob či dalších školení. Některým osloveným by vyhovovala delší doba adaptace. Vyjádřili se také ke zlepšení komunikace mezi novými zaměstnanci a jejich nadřízenými, včetně zlepšení celkového přístupu k nově nastupujícím. Několik respondentů zmínilo, že by uvítalo větší počet společenských akcí, během kterých by se více utužily vztahy a noví zaměstnanci by tak mohli snadněji a rychleji „zapadnout“ do kolektivu. Další uvedená odpověď spočívá v poskytování možnosti školení, které se zaměřuje

na komunikační dovednosti TH pracovníků. Část respondentů zmínila, že jim při nástupu do zaměstnání scházela ucelený adaptační plán, který znala z předchozího zaměstnání.

Graf 5.31 Případná změna adaptačního procesu



Zdroj: Vlastní zpracování

Z následující tabulky vyplývá, že o změny v adaptačním procesu mají z větší části zájem ženy (67 %), než muži (36 %). Z hlediska věkové struktury projeví zájem o změny respondenti mladší 20 let. Většinou zmínili potřebu důkladnějšího zaučení při nástupu do zaměstnání. Další podíly jednotlivých odpovědí lze nalézt v Tab. 5.16.

Tab. 5.16 Případná změna adaptačního procesu dle identifikačních otázek

Odpověď	Nic	Ano, změnil/a	Celkem
Pohlaví			
Žena	33 %	67 %	100 %
Muž	64 %	36 %	100 %
Celkem	57 %	43 %	100 %
Věk			
Do 20 let	33 %	67 %	100 %
21 - 30 let	56 %	44 %	100 %
31 - 40 let	56 %	44 %	100 %
41 - 50 let	67 %	33 %	100 %
51 a více let	62 %	38 %	100 %
Celkem	57 %	43 %	100 %
Pozice			
Dělnická	65 %	35 %	100 %
THP	47 %	53 %	100 %
Údržbářská	67 %	33 %	100 %
Celkem	57 %	43 %	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

5.6 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Z výsledků dotazníkového šetření zaměřeného na analýzu současného stavu procesů výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti ZV-Nástroje s.r.o., bylo zjištěno, že 69 % respondentů se o nabídce volné pracovní pozice dozvědělo od svých známých, přátel a rodinných příslušníků. V porovnání s ostatními zdroji získávání zaměstnanců, vychází tento zdroj jako ten nejvýznamnější pro společnost ZV-Nástroje s.r.o. Jen velmi malá část respondentů využila webových stránek společnosti či internetových pracovních portálů.

Převážná většina dotazovaných uvedla, že obdržela dostatečné množství informací o volné pracovní pozici a více než polovina byla do jednoho týdne či dvou pozvána k výběrovému řízení. Také během pohovoru získali dotazovaní potřebné informace k pracovní pozici a dostatek volného prostoru pro vznesení dotazů a vyjádření se. Větší část vybraných respondentů podstoupila během pohovoru ověřování znalostí. Respondenti celkově zhodnotili průběh výběrového řízení kladně, včetně jeho délky, náročnosti, organizace, prostředí a připravenosti účastníků pohovoru ze strany zaměstnavatele, přesné hodnocení těchto aspektů lze nalézt v Tab. 8.6, v příloze č. 8.

V rámci otázek ohledně průběhu adaptace vybraných respondentů, z dotazníkového šetření vyplynulo, že seznámení nového zaměstnance s pracovními povinnostmi při nástupu do zaměstnání probíhá velmi uspokojivě. Zatímco seznamování nastupujícího s pracovním kolektivem je méně uspokojivé, vzhledem ke střídání směn na dělnických pozicích. Dále bylo z výzkumu zjištěno, že by někteří respondenti uvítali zavedení orientačního balíčku, který by obdrželi při nástupu do zaměstnání a stejně tak někteří postrádali adaptační plán. Většině tázaným byl při nástupu přidělen patron, na kterého se měli možnost obrátit v případě potřeby. Po uplynutí doby pro adaptaci dochází ve společnosti k zpětnovazebním pohovorům mezi novým zaměstnancem a přímým nadřízeným, během kterého jsou shrnuty dosavadní pracovní výsledky. Respondenti zhodnotili celkový průběh adaptace zahrnující atmosféru, ochotu kolegů být nápomocni, přínos absolvovaných školení a spokojenost o něco hůře než předchozí proces. Především vidí nedostatky v absolvovaných školeních, kdy v rámci otevřené otázky v dotazníku někteří vyjádřili zájem o školení komunikačních dovedností pro TH pracovníky a hlubší zaškolení při nástupu. Celkové hodnocení v procentuálním vyjádření těchto aspektů lze nalézt viz Tab. 21.5, v příloze č. 8.

6 Návrhy a doporučení

Tato kapitola diplomové práce je věnována návrhům a doporučením, které by mohly vést ke zkvalitnění procesů výběru a adaptace ve společnosti ZV-Nástroje s.r.o. Uvedené návrhy a doporučení byly zpracovány na základě provedené analýzy současného stavu těchto procesů, prostřednictvím rozhovorů s personální pracovníci a uskutečněným dotazníkovým šetřením mezi zaměstnanci společnosti.

Z výsledků dotazníkového šetření nevyplynuly výrazné problémy či skutečnosti, se kterými by se oslovení respondenti setkali. Větší část návrhů a doporučení se však bude týkat adaptačního procesu, vzhledem k absenci některých formulářů, zejména orientačního balíčku a adaptačního plánu, s jejichž pomocí by mohla adaptace proběhnout efektivněji a rychleji.

6.1 Zřízení online dotazníku na webových stránkách společnosti

Uchazeči o zaměstnání mohou své životopisy, příp. motivační dopisy zasílat do společnosti prostřednictvím pošty nebo elektronicky na emailovou adresu uvedenou na firemních webových stránkách. Vzhledem k tomu, že se ve společnosti nenachází samostatné personální oddělení a všechny záležitosti týkající se oblasti lidských zdrojů obstarává pouze jedna personální pracovnice, mohlo by ji zřízení online dotazníku ulehčit práci. V současné době se zasílané životopisy hromadí v jednotné emailové schránce s ostatními zprávami, čímž je náročnější se v množství přijatých zpráv zorientovat. Může tak nastat situace, že dojde k nechtěnému přehlédnutí životopisu, a tím ke ztrátě potenciálního nového zaměstnance, který by vyhovoval nastaveným požadavkům. Někteří uchazeči pošlou svůj životopis elektronicky i poštovní cestou, ale děje se tak ve velmi málo případech. Situaci by proto mohl vyřešit nebo alespoň zpřehlednit online dotazník, který by se nacházel na webových stránkách v sekci „Kariéra“ a nesl by označení např. „Online dotazník pro uchazeče o zaměstnání“. Sloužil by jako rozšířená verze tištěného osobního dotazníku, který dostává zaměstnanec až při nástupu, či zaslaného životopisu. Obsahoval by základní informace jako jsou osobní údaje, dosažené vzdělání, předchozí pracovní zkušenosti, absolvované kurzy, znalosti a dovednosti a také doplňující informace, které prozradí více o uchazeči a následně se zástupci společnosti lépe připraví na pohovor s konkrétním uchazečem. V online dotazníku by uvedl své silné a slabé stránky, v jaké profesní oblasti by se rád pohyboval, jaké jsou jeho koníčky a záliby. Vyplněný

dotazník by se následně odeslal do zvlášť vymezené schránky určené pro evidenci zájemců. Personalistka by už nemusela všechny příchozí emaily ručně třídit a ušetřený čas by využila jinak. K ještě většímu ušetření práce a času by mohla přispět také automatická zdvořilostní odpověď na přijaté online dotazníky. Jakmile by uchazeč dotazník odeslal, obratem by na svou emailovou adresu obdržel odpověď ve znění, které by si společnost stanovila sama. V příloze č. 9 je přiložen návrh podoby online dotazníku a automatické odpovědi na přijaté emailové zprávy.

6.2 Získávání zaměstnanců pomocí aplikace

Z výsledků provedeného dotazníkové šetření vyplynulo, že 69 % vybraných respondentů se o volné pracovní pozici ve společnosti ZV-Nástroje s.r.o. dozvědělo prostřednictvím svých známých, přátel a rodiny. Lze tedy předpokládat, že byli doporučeni stávajícími zaměstnanci společnosti, kteří za tuto činnost dostanou finanční odměnu. Ostatní zdroje získávání zaměstnanců nejsou již významné. V případě, že by se společnost rozhodla vyzkoušet i jiné způsoby vyhledávání potenciálních zaměstnanců, než kterých využívala doposud, jednou z možností je moderní forma náboru zaměstnanců pomocí různých aplikací. Jednu z nich představuje webová aplikace Teamio, díky níž lze hledat zaměstnance i na zahraničních pracovních portálech, sociálních sítích, vlastních webech nebo přímo v databázi aplikace mezi desítkami tisíc profilů. Personalista se zdarma registruje a vytvoří si tak svůj účet, který je propojen s pracovními portály (jobs.cz, prace.cz, pracezaroheem.cz, profesia.sk atd.) a s oborovými portály (aktualne.centrum.cz, lupa.cz, ekonom.ihned.cz, kurzy.cz atd.). Díky tomuto propojení má personalista možnost vystavit inzeráty na obsazovaná místa přímo v aplikaci Teamio a ty se zobrazí na zmíněných portálech. Dále může v aplikaci vyhledávat vhodné kandidáty pomocí funkce, v rámci níž, lze hledat životopisy dle klíčového slova, nejčastěji ve formě profese nebo požadované dovednosti či znalosti. Další možností je přejít rovnou na funkci „Najít životopisy“, přičemž se zobrazí všechny životopisy a ty lze filtrovat podle různých kritérií. V aplikaci je také možnost víceslovného vyhledávání, kdy se ve výsledcích zobrazí nejprve životopisy obsahující celou frázi. Následně lze vyhledané výsledky dále upřesnit dle různých kritérií, např. obor, místo pracoviště, délka praxe, úroveň vzdělání, pracovní úvazek apod. Teamio usnadňuje personalistům práci s větším množstvím uchazečů, umožňuje posílání hromadné či předpřipravené odpovědi. Mezi další funkce aplikace patří možnost rozřídění uchazečů dle nastavených firemních kritérií a ohodnocení pomocí

hvězdiček a možnost uložení nejvhodnějších kandidátů na později. Při dalším náboru mohou personalisté nejdříve nahlédnout do databáze uchazečů, kteří se již o práci ucházeli, a to přímo v aplikaci. Velkou výhodou je také možnost zapojit do tohoto procesu kolegu, který se na získávání či výběru zaměstnanců nějakým způsobem podílí, např. zapojen může být v tomto případě nadřízený pracovník, pod něhož by nový zaměstnanec patřil. Jelikož má při výběrovém řízení rozhodující slovo právě nadřízený pracovník, měl by možnost ještě před pohovorem provést selekci na vhodné a nevhodné kandidáty. Uživatelé této aplikace jsou informováni ihned o všem pomocí automatických notifikací a sdílených poznámek, které ke každému uchazeči napíší. Aplikace nabízí i přehled o finanční náročnosti náboru nebo ze kterých zdrojů se hlásilo nejvíce uchazečů.

Poplatky za využívání aplikace Teamio je možné hradit měsíčně nebo jednou ročně. Záleželo by na společnosti, ke které variantě by přistoupila a která by byla pro ni přijatelnější. Aplikace je k dostání ve třech následujících verzích za různou cenu:

Free – vhodná pro malé firmy s 2 nábory ročně. Tato verze je k dispozici zdarma a umožňuje:

- inzerování pozic,
- základní správa uchazečů,
- hodnocení uchazečů (pomocí hvězdiček),
- hodnocení uchazečů (pomocí řazení a filtrování),
- prohledávání životopisů (na pracovních portálech),
- možnost sdílení poznámek,
- zpožděné zamítnutí,
- šablony pro každý druh aktivity.

Easy – verze je vhodná pro střední firmy s 10 nábory ročně. Měsíční poplatek činí 375 Kč a roční činí 4 500 Kč. Tato verze zvládne všechny funkce jako Free a k tomu další:

- vedení databáze uchazečů,
- pokročilá správa uchazečů,
- zapojení dalšího kolegy,
- vystavení pozice na vlastní web,
- inbox (slouží k přepisování údajů z životopisů, které inbox sám rozpozná a předvyplní do profilu uchazeče).

Smart – poslední nabízená verze je vhodná pro velké firmy s 20 náborů ročně a měsíční poplatek je ve výši 875 Kč, roční 10 500 Kč. Zahrnuje všechny zmíněné funkce a tyto další:

- fulltextové vyhledávání (louží k pozdějšímu vyhledávání vhodných kandidátů, kteří byli uloženi v databázi aplikace, vyhledávání pak probíhá pomocí klíčových slov),
- vícekolové pohovory a potvrzení pohovoru,
- spolupráce s personálními agenturami a headhuntery,
- nová role náboráře (možnost některým uživatelům omezit některé funkce),
- důvody odmítnutí (při zamítnutí uchazeče lze vybrat z nabídky ten nejvhodnější důvod).

Verze Easy a Smart lze bezplatně vyzkoušet po dobu 30 dní zdarma, aniž by uživatel přišel o data v aplikaci, po uplynutí doby dojde k omezení služeb.

6.3 Orientační balíček

Jak již bylo uvedeno v popisu procesu adaptace, ve společnosti neexistuje orientační balíček v podobě nějaké tištěné či elektronické příručky či brožury. Všechny informace o společnosti i pracovní pozici jsou nově příchozím zaměstnancům poskytovány během pohovoru a následně v adaptačním období tak, jak je potřeba. Předávání informací je prováděno převážně neformálně, ústní formou, kromě popisu pracovního místa a náplně, k tomu slouží vymezené formuláře. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že někteří respondenti by při svém nástupu do zaměstnání takový balíček uvítali. Vzhledem k velkému množství informací, které musí nový zaměstnanec při nástupu přijmout, by bylo vhodné vypracovat tištěnou i elektronickou příručku, v níž by všechny potřebné informace v případě potřeby dohledal. S velkou pravděpodobností si nezapamatuje vše, co mu bylo sděleno nebo některé informace zkrátka přeslechne. Takže nejdříve by při nástupu nový zaměstnanec obdržel příručku v tištěné formě, která by obsahovala zúženější informace a následně v elektronické podobě, nejlépe v pdf souboru, na svou emailovou adresu. Tím by měl možnost si celý soubor v klidném domácím prostředí prostudovat a v případě nějakých nejasností obrátit se na zodpovědnou osobu. Využíváním orientačního balíčku by se dalo předejít riziku nepředání některých důležitých informací. Tento dokument by mohl nést jednoduchý název „*Firemní informační příručka*“, která by obsahovala následující informace:

- představení společnosti, včetně jejího historického kontextu,

- představení vedení společnosti,
- organizační strukturu,
- mapu vnitřních prostor a venkovního areálu,
- odkazy vnitřní směrnice a předpisů,
- firemní kulturu a hodnoty,
- vyžadované dokumenty při nástupu do zaměstnání,
- veškeré termíny pro danou pracovní pozici,
- seznam pracovních pozic,
- seznam podnikových svátků,
- seznam důležitých telefonních čísel důležitých zaměstnanců,
- seznam zaměstnaneckých výhod,
- seznam školení a možnosti vzdělávání zaměstnanců,
- informace o sociálních a hygienických podmínkách,
- informace o možnostech stravování,
- způsoby oznámení absence či pracovní neschopnosti.

Existence firemní příručky by jistě usnadnila a urychlila proces seznámení nového zaměstnance se společností jako celku a se všemi výše uvedenými náležitostmi. Především si může zaměstnanec opakovaně potřebné údaje vyhledávat, jelikož by měl příručku doma v tištěné podobě nebo elektronické. A s přihlédnutím ke skutečnosti, že v dnešní době má téměř každý jedinec internet v mobilním telefonu, může si informace vyhledat okamžitě, kdy si to situace žádá. Samozřejmě záleží, jak moc je během pracovní doby používání mobilních telefonů tolerováno a zda je to vůbec bezpečné.

6.4 Adaptační plán

Adaptační plán je jedním z efektivních nástrojů řízení adaptace zaměstnanců a obsahuje všechny kroky procesu adaptace na pracovní pozici v časovém harmonogramu. Představuje tedy jakýsi návod pro nadřízeného a nového zaměstnance, jak by měla adaptace probíhat. Součástí adaptačního plánu by mělo být vymezení, se kterými informacemi a dokumenty musí být nový zaměstnanec seznámen a jakých školení se musí zúčastnit. Další důležitou součástí je naplánování harmonogramu s hlavními kontrolní body adaptace, tedy rozhovorů mezi adaptovaným zaměstnancem a jeho nadřízeným.

Ve společnosti momentálně neexistuje žádný ucelený tištěný formulář adaptačního plánu. Noví zaměstnanci jsou s adaptačním procesem seznámeni pouze ústně a neformálně. K dispozici je pouze *Plán odborného výcviku*, který obsahuje harmonogram školení. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že někteří respondenti by uvítali sestavení adaptačního plánu a také hlubší a delší zaučení. Společnost by proto neměla podceňovat význam adaptace, která představuje velmi důležitý proces začleňování nového zaměstnance. Pokud nebude spokojen se způsobem zaučování a seznamování s ostatními spolupracovníky, může ve zkušební době odejít k jinému zaměstnavateli. Z toho důvodu není na škodu, mít vypracovaný plán adaptace, který by zaměstnanec obdržel v den podpisu pracovní smlouvy. Měl by tak prostor k prostudování a případným dotazům ohledně záležitostí, co ho v nejbližší době čekají. Předání plánu novému zaměstnanci by měla v rukou jak personalistka, tak i nadřízený pracovník, přičemž by oba dva spolupracovali na jeho vypracování a podobě. Struktura plánu by se měla odvíjet od dané obsazované pracovní pozice. Návrh plánu je součástí přílohy č. 10.

V současné době probíhá adaptace stejně dlouho jako zkušební doba, tedy tři měsíce. Jak již bylo zmíněno, někteří respondenti by uvítali delší dobu zaučení. Záleželo by už na každém konkrétním zaměstnanci, zda mu tři měsíce stačí nebo nikoliv, což by nadřízený zjistil během zpětnovazebních rozhovorů. Po celou dobu adaptace by měl nový zaměstnanec přiděleného patrona, tedy i v prodloužené době zaučování.

6.5 Další doporučení

V rámci dalších doporučení, které by mohly přispět ke zkvalitnění adaptačního procesu, bych navrhovala zavedení zpětnovazebních rozhovorů i v průběhu adaptace. V současnosti probíhají tyto rozhovory velmi nepravidelně nebo vůbec, a pak nejdříve až na konci záuční doby, tedy po třech měsících. Pravidelné konzultace a hodnocení by mohly novému zaměstnanci usnadnit zaučování a začleňování do pracovního kolektivu, případně by zabránily předčasnému ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnance. Nadřízený pracovník by tak průběžně zjišťoval, jak si nový zaměstnanec vede v pracovní i sociální oblasti, v čem tkví jeho nedostatky a v čem je potřeba ho nadále vzdělávat. Došlo by k eliminaci nejasností či nedorozumění během adaptačního procesu. Termíny pravidelných zpětnovazebních rozhovorů by byly součástí adaptačního plánu. V průběhu závěrečného rozhovoru by měl nadřízený pracovník k dispozici formulář ke zhodnocení adaptačního procesu, který by byl součástí adaptačního plánu.

V budoucnu by tento formulář sloužil jako nástroj pro vyvarování se chyb a nedorozumění, k nimž došlo u předchozího zaměstnance, nebo k využití zaznamenaných postupů, které se osvědčily. Návrh formuláře lze nalézt spolu s navrženým adaptačním plánem v příloze č. 10.

7 Závěr

Získávání, výběr a následná adaptace zaměstnanců představují jedny z nejdůležitějších procesů v rámci řízení lidských zdrojů v organizacích. Správné nastavení těchto procesů vede k výběru vhodných zaměstnanců, jejichž prostřednictvím mohou organizace zvyšovat svou výkonnost a konkurenceschopnost a také v neposlední řadě naplňovat stanovené organizační cíle.

Cílem této diplomové práce bylo na základě výsledků analýzy současného stavu procesů výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti ZV-Nástroje s.r.o., vypracovat návrhy a doporučení, které by mohly vést k efektivnějšímu průběhu těchto procesů.

Teoreticko-metodická část zahrnovala popis metodiky a metod využitých při tvorbě diplomové práce. Následovala teoretická východiska obsahující informace o problematikách řízení lidských zdrojů, plánování lidských zdrojů, proces získávání a výběru zaměstnanců, přijímání a adaptace zaměstnanců. Byla využita tuzemská i zahraniční odborná literatura.

Aplikačně-ověřovací část diplomové práce se skládala z charakteristiky společnosti ZV-Nástroje s.r.o. a dále pak z popisu a analýzy současného stavu procesů výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti. Analýza byla provedena na základě rozhovorů s personální pracovníci a uskutečněného dotazníkového šetření mezi vybranými respondenty, jež pracují ve společnosti maximálně 6 let, jak na technickohospodářských pozicích, tak dělnických. Jednotlivé otázky dotazníkového šetření byly vyhodnoceny pomocí programu Microsoft Excel v grafické i tabulkové formě a také písemně komentovány.

Na základě výzkumu nebyly zjištěny zvlášť závažné nedostatky či problémy co se výběrového procesu týká, přesto však byly zpracovány návrhy, které by mohly tento proces zefektivnit. Návrhy se vztahovaly ke zřízení online dotazníku na webových stránkách společnosti, včetně automatické odpovědi a také k možnosti využívání aplikace Teamio při získávání zaměstnanců. V případě adaptačního procesu bylo doporučeno vypracování orientačního balíčku, sestavení adaptačního plánu a zavedení zpětnovazebních rozhovorů mezi novým zaměstnancem a jeho nadřízeným i v průběhu adaptačního procesu, včetně vytvoření hodnotícího formuláře jako součást adaptačního plánu.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788072611690.
- [2] BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-807-2611-690.
- [3] BLÁHA, Jiří a kol. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
- [4] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-807-1798-934.
- [5] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-807-4003-479.
- [6] EVANGELU, Jaroslava Ester. *Diagnosticke metody v personalistice*. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-802-4726-076.
- [7] HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
- [8] HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA, Andrea ČOPÍKOVÁ a Kateřina KASHI. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-802-4835-549.
- [9] HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. Brno: MotivPress, 2007. MBA study. ISBN 978-80-25406-98-4.
- [10] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-802-4724-973.
- [11] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [12] LORENZ, Michael a Uta ROHRSCHEIDER. *Jak uspět u přijímacího pohovoru*. Praha: Grada, 2005. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1406-X.

- [13] MATHIS, Robert a John JACKSON. *Human resource management*. 12th ed. Mason: South-Western Cengage Learning, c2008. ISBN 978-0-324-54275-2.
- [14] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2339-6.
- [15] STEWART, Greg L. a Kenneth G. BROWN. *Human resource management: linking strategy to practice*. 2nd ed. Chichester: John Wiley, 2011. ISBN 978-047-0530-498.
- [16] ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada. Management, 2012. ISBN 978-802-4741-512.
- [17] ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.
- [18] URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. ISBN 978-807-3579-258.
- [19] VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-802-4717-395.
- [20] VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ a kol. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-802-4743-721.

Elektronické zdroje

- [21] LORENC, Miroslav. LORENC.INFO.CZ. *Závěrečné práce-metodika*. [online]. [cit. 20.2.2018]. Dostupné z: <http://lorenc.info/zaverecne-prace/metodika.htm>
- [22] ZBROJOVKA VSETÍN nástroje. [online]. [cit. 3.1.2018]. Dostupné z: <http://www.zv-nastroje.cz/>

Ostatní zdroje

- [23] Interní materiály společnosti ZV-Nástroje s.r.o.

Seznam zkratk

AC	assessment centre
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
PO	požární ochrana
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
THP	technickohospodářský pracovník
TPV	technická příprava výroby

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 24.4.2018.....


.....
jméno a příjmení studenta

Seznam obrázků

- Obr. 2.1 Proces plánování lidských zdrojů
- Obr. 2.2 Proces získávání a výběru zaměstnanců
- Obr. 2.3 Proces výběru zaměstnanců

Seznam tabulek

Tab. 2.1	Členění metod výběru podle jejich predikční validity
Tab. 5.1	Nabídka volné pracovní pozice dle identifikačních otázek
Tab. 5.2	Dostatečné/nedostatečné informace o pracovní pozici dle identifikačních otázek
Tab. 5.3	Doba obdržení pozvání k výběrovému řízení
Tab. 5.4	Úplnost informací během pohovoru dle identifikačních otázek
Tab. 5.5	Prostor během pohovoru na dotazování dle identifikačních otázek
Tab. 5.6	Ověřování znalostí během pohovoru dle identifikačních otázek
Tab. 5.7	Doba informování o výsledcích výběrového řízení dle identifikačních otázek
Tab. 5.8	Spokojenost s průběhem výběrového řízení
Tab. 5.9	Seznámení s pracovními povinnostmi dle identifikačních otázek
Tab. 5.10	Seznámení s pracovním kolektivem dle identifikačních otázek
Tab. 5.11	Obdržení orientačního balíčku; Orientační balíček je/není potřeba dle identifikačních otázek
Tab. 5.12	Sestavení adaptačního plánu
Tab. 5.13	Přidělení zaučující osoby dle identifikačních otázek
Tab. 5.14	Hodnocení výsledků po adaptaci dle identifikačních otázek
Tab. 5.15	Délka adaptačního procesu dle identifikačních otázek

Seznam grafů

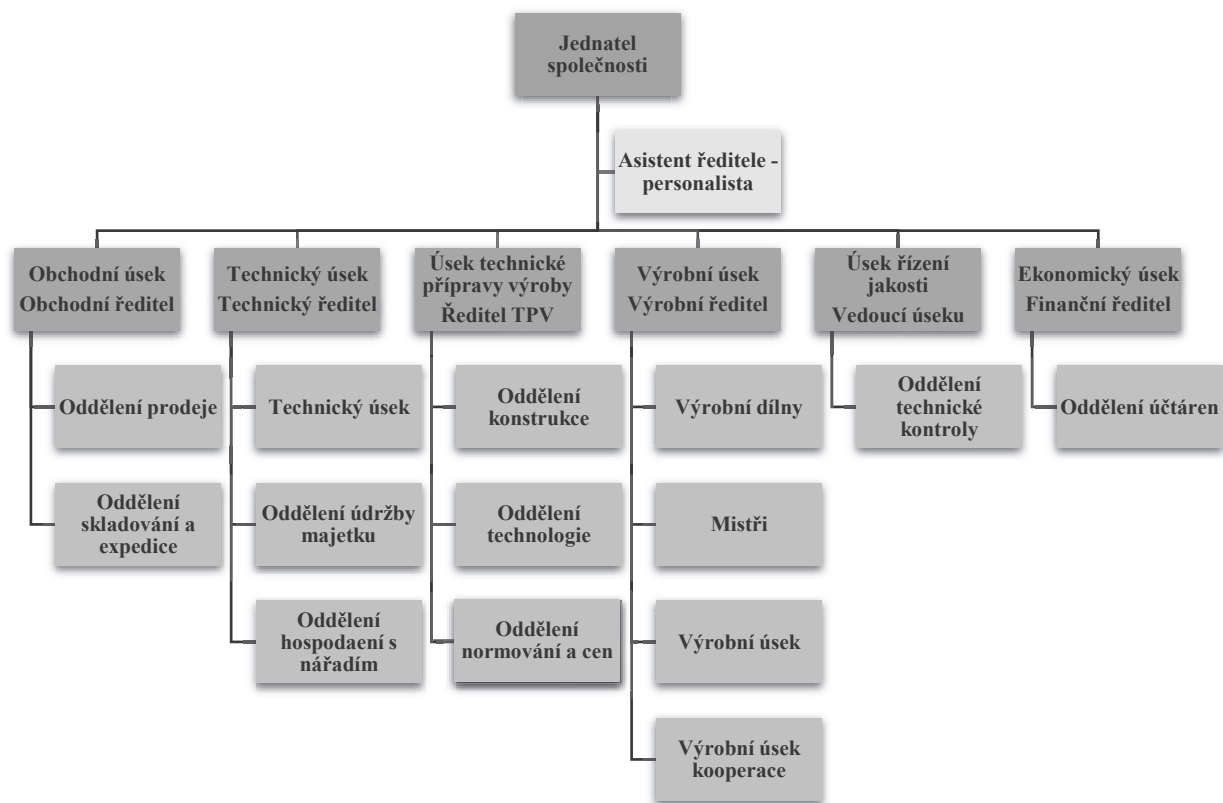
Graf 4.1	Struktura zaměstnanců společnosti dle pohlaví
Graf 4.2	Struktura zaměstnanců společnosti dle pracovní pozice
Graf 4.3	Nejvyšší dosažení vzdělání zaměstnanců společnosti
Graf 5.1	Pohlaví respondentů
Graf 5.2	Věkové kategorie respondentů
Graf 5.3	Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů
Graf 5.4	Zastávaná pracovní pozice
Graf 5.5	Nabídka volné pracovní pozice
Graf 5.6	Dostatečné/nedostatečné informace o pracovní pozici
Graf 5.7	Doba obdržení pozvání k výběrovému řízení
Graf 5.8	Délka výběrového řízení
Graf 5.9	Náročnost výběrového řízení
Graf 5.10	Organizace výběrového řízení
Graf 5.11	Prostředí a atmosféra
Graf 5.12	Připravenost výběrové komise
Graf 5.13	Úplnost informací během pohovoru
Graf 5.14	Účastníci pohovoru
Graf 5.15	Prostor během pohovoru na dotazování
Graf 5.16	Ověřování znalostí během pohovoru
Graf 5.17	Doba informování o výsledcích výběrového řízení
Graf 5.18	Spokojenost s průběhem výběrového řízení
Graf 5.19	Seznámení s pracovními povinnostmi
Graf 5.20	Seznámení s pracovním kolektivem

Graf 5.21	Obdržení orientačního balíčku
Graf 5.22	Orientační balíček je/není potřeba
Graf 5.23	Sestavení adaptačního plánu
Graf 5.24	Přidělení zaučující osoby
Graf 5.25	Atmosféra během adaptace
Graf 5.26	Ochota kolegů Vám pomoci
Graf 5.27	Přínos absolvovaných školení
Graf 5.28	Spokojenost s průběhem adaptace
Graf 5.29	Hodnocení výsledků po adaptaci
Graf 5.30	Délka adaptačního procesu
Graf 5.31	Případná změna adaptačního procesu

Seznam příloh

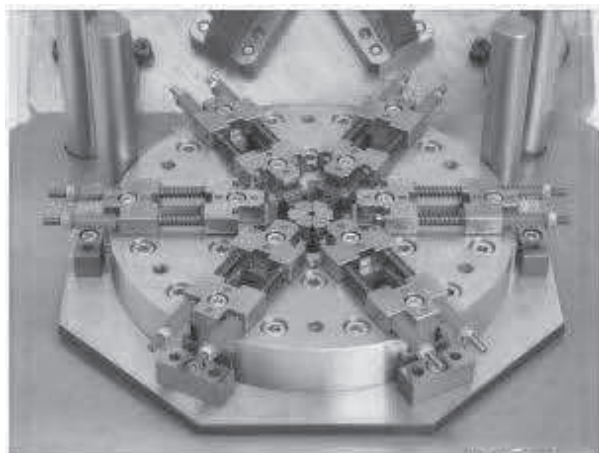
- Příloha č. 1 Organizační struktura společnosti ZV-Nástroje s.r.o.
- Příloha č. 2 Výrobní sortiment společnosti
- Příloha č. 3 Popis pracovní náplně: asistent–personalista, Popis pracovního místa: asistent-personalista
- Příloha č. 4 Osobní dotazník
- Příloha č. 5 Popis pracovního místa: samostatný konstruktér–specilista, Popis pracovního místa: frézař
- Příloha č. 6 Plán odborného výcviku
- Příloha č. 7 Dotazník pro zaměstnance
- Příloha č. 8 Doplnující tabulky k dotazníkovému šetření
- Příloha č. 9 Návrh online dotazníku pro uchazeče o zaměstnání, Návrh automatické odpovědi
- Příloha č. 10 Návrh adaptačního plánu včetně hodnotícího formuláře adaptačního procesu

Příloha č. 1: Organizační struktura společnosti ZV-Nástroje s.r.o.



Příloha č. 2: Výrobní sortiment společnosti

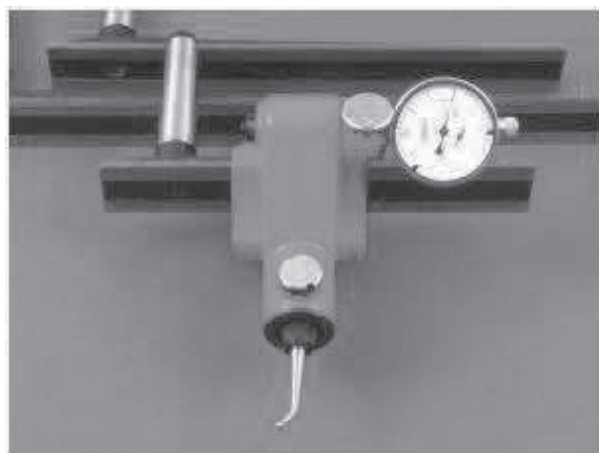
Tvářecí nástroje



Řezné nástroje



Měřidla



Přípravky



Formy



Přesné součásti



Příloha č. 3: Popis pracovní náplně: asistent – personalista



PRACOVNÍ NÁPLŇ DLE ISCO

PRACOVNÍ POZICE: **Asistent – personalista**

JMÉNO:

PŘÍJMENÍ:

DATUM NAROZENÍ:

54+

splňuje / nesplňuje

TRVALÉ BYDLIŠTĚ:

KOMENTÁŘE: CZ-ISCO 4

POPIS ČINNOSTÍ SOUVISEJÍCÍCH S PRACOVNÍ POZICÍ:

- Plánování a vedení personální práce v organizaci (osobní údaje zaměstnanců, jejich pracovní zařazení, dosažená a požadovaná kvalifikace apod.).
- Tvorba vnitřních předpisů a pracovně právních dokumentů organizace.
- Realizace personální politiky s cílem optimálního fungování řízení lidských zdrojů.
- Sestavení vzdělávacího plánu.
- Organizování vzdělávání zaměstnanců.
- Identifikování personálních potřeb firmy.
- Zajišťování náborů, přijímání a propouštění zaměstnanců.
- Vyřizování pracovně právních záležitostí ohledně vzniku, průběhu a ukončení pracovního poměru.
- Vedení personální evidence a souvisejících smluvních vztahů.
- Spolupráce na nastavení a vedení systému hodnocení motivace a odměňování zaměstnanců.
- Spolupráce při analýze vzdělávacích potřeb, zajišťování rozvoje a vzdělávání zaměstnanců.
- Spolupráce s vedoucími jednotlivých oddělení v oblasti personální práce.
- Reporting vedení společnosti.
- Zajištění administrativní činnosti ve výzvě 043.

Datum a místo podpisu: _____

Datum a místo podpisu: _____

Podpis jednatele: _____

Podpis zaměstnance: _____

Popis pracovního místa: asistent - personalista

Název společnosti: ZV-Nástroje s.r.o.		Název útvaru:	
Organ. útvar + poř. č.:	Č. funkce:	Název povolání: Asistent - personalista	TŘ/S
Přímá nadřízená funkce: jednatel společnosti			
Přímo řídí: -----			
<p>ODPOVĚDNOST VYPLÝVAJÍCÍ Z FUNKCE:</p> <ul style="list-style-type: none"> vyhotovení, uložení a archivace pracovních smluv a ostatní osobní dokumentace zaměstnanců společnosti vč. dohod o hmotné odpovědnosti, popisů funkčních míst, změny pracovní doby apod., správné vystavení dokumentů o rozvázání pracovního poměru, udržování platných organizačních směrnic a ostatních řídicích aktů společnosti, příjem a rozdělení došlé pošty, předání pošty k odeslání poštovnímu přepravci, správné vystavování a vyúčtování zahraničních a tuzemských cestovních příkazů, za udržování podkladů pro valorizaci mezd, evidence přiznaných mzdových náležitostí zaměstnanců, za zpracování podkladů na porady ředitele podle pokynů, za udržování funkčního schématu režijních zaměstnanců (THP a režijních dělníků), včasné vyhotovení záznamu o pracovních úrazech zaměstnanců a jejich zaslání příslušným orgánům (pojišťovna, inspektorát bezpečnosti práce apod.), evidenci pracovních úrazů. <p>ROZHODOVACÍ PRAVOMOC:</p> <ul style="list-style-type: none"> rozhoduje o vyplácení odměn podle OS – 01/00, posuzuje nároky zaměstnanců na jejich výplatu podle této organizační směrnice, organizaci školení zaměstnanců podle Plánu školení a výcviku zaměstnanců. <p>ZÁKLADNÍ ČINNOSTI:</p> <ul style="list-style-type: none"> spolupracuje s Úřadem práce ohledně evidence volných pracovních míst, se školami apod., vystavuje pracovní smlouvy zaměstnanců společnosti, jejich doplňky, změny, doklady o ukončení pracovního poměru apod., zpracovává podklady pro valorizaci mezd, vede evidenci přiznaných mzdových náležitostí (tarifní třída, osobní hodnocení), vede evidenci došlé a odeslané pošty ředitele společnosti, archivuje došlou poštu podle skartačních lhůt, zpracovává korespondenci ředitele společnosti, zpracovává řídicí dokumentaci společnosti podle podkladů ředitele (organizační směrnice, příkazy ředitele apod.), plní další úkoly podle pokynů nadřízeného, vykonává ostatní činnosti spojené s chodem sekretariátu ředitele společnosti a v oblasti personální práce. 			
Zpracoval:		Schválil:	
dne:	podpis:	dne:	podpis:
jméno a příjmení zaměstnance	os. číslo	s popisem funkce seznámen	
		dne	podpis zaměstnance

Příloha č. 4: Osobní dotazník

OSOBNÍ DOTAZNÍK	Osobní číslo:
Příjmení, jméno, titul	
Rodné příjmení a všechny předcházející příjmení	
Datum a místo narození	
Rodné číslo	
Trvalé bydliště zaměstnance	
Adresa na které se zdržujete, pokud se liší od trv.bydliště	
Státní příslušnost	
Přehled o ukončeném školním vzdělání:	1.
Druh, název školy, místo školy, rok ukončení	
	2.
	3.
Neukončené školní vzdělání: druh, název a místo školy,	
počet ukončených ročníků (semestrů)	
Kurzy : Název, rok ukončení	
Jazykové znalosti: jazyk, stupeň znalosti,	1.
příp.druh zkoušky	2.
Řidičský průkaz, druh	
Jste "osoba zdravotně postižena"?- Ne	
Poživatel důchodu:	
Název vaší zdravotní pojišťovny	
Další výdělečná činnost, pokud je schodná s předmětem	
činnosti ZVN(kovoobrábění,nákup-prodej nástrojů apod.)	
Máte soudně nařízené srážky ze mzdy? Ne	
Byl/a jsem seznámen/a s platným Pracovním řádem společnosti, Kolektivní smlouvou a Organizační směrnici BOZP a PO.	
Prohlašuji, že uvedené údaje jsem uvedl/a pravdivě.	

O každé změně uvedených skutečností budu informovat pracoviště mzdové účetní nebo personalistiky.
--

Datum:

Podpis zaměstnance:

Souhlasím, aby zaměstnavatel prováděl výplatu mzdy bezhotovostním způsobem a to prostřednictvím mého peněžního ústavu.
--

Název peněžního ústavu / číslo účtu:

Datum:

Podpis zaměstnance:

Potvrzuji, že zaměstnanec absolvoval vstupní školení BOZP a PO.

Školení provedl, dne, podpis.

Tel.:

Příloha č. 5: Popis pracovního místa: samostatný konstruktér - specialista

Název společnosti: ZV-Nástroje s.r.o.		Název útvaru: Technický úsek - konstrukce	
Organ. útvar + poř. č.:	Č. funkce:	Název povolání: Samostatný konstruktér- specialista	TR/S
Přímá nadřízen funkce: vedoucí konstrukce			
Přímo řídí: -----			
ODPOVĚDNOST VYPLÝVAJÍCÍ Z FUNKCE: <ul style="list-style-type: none"> zodpovídá za dodržování všech zákonných norem a smluv v okruhu své působnosti (ČSN, PO, živ. prostředí, ZP, směrnic a nařízení, prac. řádu, ekologie, zákonů aj.), zodpovídá za kvalitní a včasné zpracování výkresové dokumentace dle příslušných norem, předpisů a zvyklostí a její shodu s požadavky zákazníka a bezpečnostními předpisy, zodpovídá za řádnou evidenci veškeré dokumentace vypracované jím a jeho skupinou, včetně podkladové dokumentace zodpovídá za ochranu duševního majetku společnosti, zodpovídá za plnění operativních i dlouhodobých úkolů útvaru, včetně dodržování stanovených termínů. 			
ROZHODOVACÍ PRAVOMOC: <ul style="list-style-type: none"> navrhuje nářadí či jednotlivé části k typizaci a normalizaci, rozhoduje o povolení výjimky – odchylky či změny výkresové dokumentace (ve svém oboru) nářadí při zachování funkce, užitečných vlastností, shodnosti s požadavky zákazníka a bezpečnosti. 			
ZÁKLADNÍ ČINNOSTI: Podle hrubých pokynů vedoucího konstrukce a požadavků zákazníka: <ul style="list-style-type: none"> vypracovává konstrukční návrhy funkčních principů celků, potom rozpracovává na detailní výrobní dokumentaci, zpracovává nejsložitější konstrukční řešení dle dodaných podkladů a znalostí výrobních možností firmy, navrhuje a zpracovává změny výkresové dokumentace, na základě poptávek zpracovává nabídky k OP (obchodním případům) a informace pro cenové oddělení OÚ, prostřednictvím OÚ a mnohdy samostatně dojednává OP se zástupci zákazníka – výhradně po stránce odborně technické, v případě potřeby, dle rozhodnutí vedoucího konstrukce, připravuje cizí dokumentaci ke zpracování rozpisek pro řídicí IS, aktivně se podílí na realizaci schválených změn ve společnosti v rámci svého úseku. 			
Zpracoval:		Schválil:	
dne:	podpis:	dne:	podpis:
jméno a příjmení zaměstnance	os. číslo	s popisem funkce seznámen	
		dne	podpis zaměstnance

Popis pracovního místa: frézař

Název společnosti: ZV-Nástroje s.r.o.		Název útvaru: Výrobní úsek	
Kmenové středisko:		Číslo povolání:	Název povolání: frézař
Přímá nadřízená funkce: mistr			
ZÁKLADNÍ ČINNOSTI: <p>Strojní obrábění části strojů a strojních součástí frézováním a obrážením. Seřizování frézek, obrážek v průběhu výrobního procesu. Frézování plochých a skříňových součástí, kostek, osazení, vybrání drážek, rybin, profilů, vaček, ozubení, závitových součástí a podobně na konzolových a portálových frézách konvenčních nebo s číselným řízením, zvláštních a jednoúčelových frézách. Obrázení ploch, drážek, vybrání a ozubení na svislých obrážkách.</p>			
ROZHODOVACÍ PRAVOMOC: <p>V případě zjištění neshodného výrobku nebo nejasnosti ve výkresové dokumentaci, okamžitě zastavit práce a informovat svého nadřízeného.</p>			
ODPOVĚDNOST: <ul style="list-style-type: none"> • plnit pokyny nadřízených a dodržovat zásady vzájemné spolupráce, • odpovídat za kvalitu odvedené práce, osvojovat si nové poznatky a zkušenosti ve své profesi, získané zkušenosti s dovednosti podle možnosti předávat mladším spolupracovníkům, • plně využívat pracovní doby a výrobních prostředků k vykonávání svěřených prací, • udržovat v pořádku pracovní místo (pracoviště), • nezdržovat se bez povolení svého nadřízeného na pracovišti mimo pracovní dobu, • nepoužívat výrobní zařízení bez svolení nadřízeného pro účely, které nesouvisí s plněním pracovních úkolů, • dodržovat stanovené pracovní postupy a technolog. kázeň, • dodržovat zásady bezpečnosti práce a protipožární ochrany, včas upozornit nadřízeného na hrozící nebezpečí škody, poškození majetku a zdraví, v případě bezprostředního ohrožení majetku a zdraví včas učinit veškerá nezbytná opatření k odvrácení škody a ohrožení zdraví. Neprodleně ohlásit jakýkoliv pracovní úraz svému nadřízenému, • dbát na hospodárné využití svěřených pomůcek (nářadí), dbát o jejich bezpečné uložení a v případě ztráty nebo poškození z nedbalosti (zejména použitím k jiným účelům než jsou určeny) uhradit zaměstnavateli vzniklou škodu, • podle pokynů nadřízeného účastnit se školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a protipožární ochraně, • podrobit se stanoveným preventivním lékařským prohlídkám, • v případě pověření instruktorem mladistvého pracovníka dbát na jeho odborný růst a pěstovat v něm kladný vztah k firmě a profesi, • dbát na včasné předání pracovního měřidla k provedení kontroly (kalibrace) v předepsaném intervalu, nepoužívat neověřených, nekalibrovaných a poškozených měřidel, jejich řádné ukládání a odborné používání. Měřidla ukládat na dřevěné, gumové, filcové nebo jiné vhodné podložky, • při zahájení práce předložit ke kontrole jakosti první kus, • po skončení operace předat všechny kusy do kontroly. 			
Zpracoval:		Schválil:	
dne:	podpis:	dne:	podpis:
jméno a příjmení zaměstnance	os. číslo	s popisem funkce seznámen	
		dne	podpis zaměstnance

Příloha č. 6: Plán odborného výcviku

PLÁN ODBRONÉHO VÝCVIKU NA ROK 2018						
Plán povinných školení						
Poř. č.	Téma školení	Termín	Lektor	Účastníci		
1	Opakovací školení jeřábíků – doškolení	Leden	p. Kučernák	Pověření zaměstnanci		
2	Požární hlídka	Březen	Ing. Tvrdohová	Pověření zaměstnanci		
3	Řidiči manipulačních vozíků	Duben+červen	p. Lašáková	p. Mareček, p. Bartošek, p. Gombár, p. Herman		
4	Opakovací školení jeřábíků	Listopad	p. Kučernák	Pověření zaměstnanci		
5	Inventury k 31.12.2018	Listopad	Ing. Juřica	Předsedové komisi		
6	Požární ochrana v mimoprac. době	Prosinec	Ing. Tvrdohová	S.O.S. (1xročně)		
Plán školení nových zaměstnanců						
Poř. č.	Téma školení	Lektor	Provedení	Vydokladování		
1	Vstupní školení BOZP a PO, seznámení s havarijním plánem a plán odpadového hospodářství	Ing. Tvrdohová	Výklad	Záznam o prov. školení		I. den nástupu
2	Kvalita výrobků	Nadřízený zam.	Konzult. a písemné pro VD	Potvrzenou kopii do pers. složky		I. den nástupu
3	Seznámení s pracovištěm	Nadřízený zam.		V záznamu o BOZP		I. den nástupu
4	Sezn. s obsluhou a běžnou údržbou stroje	Nadřízený zam.	Výklad a OS pro VD	Podpis v OS č. 16/06		I. den nástupu
5	Seznámení a spolupráce s patronem	Nadřízený zam.	Sezn. + pis. popis	Jen pro VD po vyučení		I. den nástupu
6	Nářadí, výdejna, uložení	Nadřízený zam.	Výklad pro VD			I. den nástupu
7	Seznámení s počítačovým programem	Nadřízený zam.	Výklad pro uživatele IS			I. den nástupu
8	Konzultace popisu práce	Nadřízený zam.	Písemně pro THP a RD	Podpis popisu		Před nástupem
9	Zvyklosti ve firmě	Nadřízený zam.	výklad			I. den nástupu
Plán školení stávajících zaměstnanců						
Poř. č.	Téma školení	Termín	Lektor	Účastníci		
1	O jakosti, včetně rozboru zmetkovitosti	Září	Ing. Urbánková	Všichni zaměstnanci		
2	Provedení inventarizace	Listopad	HI. učení	Členové inventarizační komise		průběžně
3	Při změně pracoviště	Aktuálně	Nadřízený zaměstnanec	Zainteresovaní zaměstnanci		průběžně
4	Při nákupu nového stroje	Aktuálně	Výrobce	Obsluha a údržba stroje		průběžně
5	Při aplikaci nového trendu v oboru	Aktuálně	dodavatel	Zainteresovaní zaměstnanci		průběžně
6	Při změně legislativy	Aktuálně		Zainteresovaní zaměstnanci		průběžně
7	Při nových požadavcích zákazníka (nové materiály, tepelné zprac., technologie, ...)	Aktuálně		Zainteresovaní zaměstnanci		průběžně

Příloha č. 7: Dotazník pro zaměstnance

Vážení zaměstnanci,

jsem studentkou 2. ročníku navazujícího magisterského studia oboru management na Ekonomické fakultě VŠB-TU Ostrava. V rámci mé diplomové práce na téma Zkvalitnění procesů výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti, zpracovávám následující dotazník, tímto bych Vás chtěla požádat o Vaši spolupráci v podobě vyplnění tohoto dotazníku. Výsledky budou použity výhradně pro účely vypracování mé diplomové práce a k případným návrhům na zlepšení procesů výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti ZV-Nástroje s.r.o.

Dotazník je zcela anonymní a obsahuje celkem 24 otázek rozdělených do třech částí. První část představuje identifikační otázky, druhá část je věnována procesu výběru a třetí část procesu adaptace zaměstnanců.

Předem Vám děkuji za ochotu a věnovaný čas k vyplnění tohoto dotazníku.

Bc. Michaela Smutková

U každé z následujících otázek zvolte vždy jen jednu odpověď, pokud není uvedeno jinak.

A. Identifikační otázky

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- a) Žena
- b) Muž

2. Jaký je Váš věk?

- a) Do 20 let
- b) 21-30 let
- c) 31-40 let
- d) 41-50 let
- e) 51 a více let

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) Základní
- b) Vyučení s výučním listem
- c) Vyučení s maturitou
- d) Středoškolské
- e) Vysokoškolské

4. Jakou zastáváte pracovní pozici?

- a) Dělnickou
- b) Technicko-hospodářskou
- c) Údržbářskou

B. Výběr zaměstnanců

5. Odkud jste se dozvěděl/a o nabídce volné pracovní pozice?

- a) Webové stránky společnosti
- b) Noviny, tisk
- c) Úřad práce
- d) Internetové pracovní portály (např. Práce.cz, Chcipraci.cz)
- e) Známí, přátelé, rodina
- f) Sociální sítě
- g) Jiné

6. Byly pro Vás uvedené informace o nabízené pracovní pozici dostatečné?

- a) Ano
- b) Ne

V případě, že ne, jaké informace dle Vás chyběly?

.....

7. Za jak dlouhou dobu jste obdržel/a pozvání k výběrovému řízení od společnosti?

- a) Do jednoho týdne
- b) Do dvou týdnů
- c) Do měsíce
- d) Jiné

8. Jak byste zhodnotil/a atmosféru během pohovoru? (označte na hodnotící škále 1 až 5, kdy 1 je nejlepší a 5 nejhorší)

- | | | | | | |
|---------------------------------|---|---|---|---|---|
| a) Délka výběrového řízení | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b) Náročnost výběrového řízení | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c) Organizace výběrového řízení | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d) Prostředí, atmosféra | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e) Připravenost výběrové komise | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

9. Byly Vám poskytnuty během pohovoru všechny potřebné informace vztahující se k nabízené pracovní pozici?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

10. Kdo byl přítomen při pohovoru? (možnost více odpovědí)

- a) Personalista
- b) Vedoucí pracovník
- c) Jiné

11. Měl/a jste dostatečný prostor během pohovoru na dotazování?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

12. Došlo během pohovoru k ověřování Vašich znalostí (ať už ústně či písemně)?

- a) Ano
- b) Ne

13. Za jak dlouhou dobu jste byl/a informován/a o výsledcích výběrového řízení?

- a) V den konání pohovoru
- b) Do jednoho týdne
- c) Do dvou týdnů
- d) Do měsíce
- e) Jiné

14. Byl/a jste celkově spokojen/a s průběhem výběrového řízení?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

V případě odpovědi d), uveďte stručně důvod

.....

C. Adaptace zaměstnanců *(Jedná se o proces seznamování zaměstnance se společností, s jeho náplní práce, úkoly, podmínkami a stylem práce a co k nejrychlejšímu zajištění jeho plné pracovní výkonnosti. Dále pak představuje proces zařazení zaměstnance do sociálních vztahů v rámci pracoviště a společnosti.)*

15. Byl/a jste dostatečně seznámen/a při nástupu do zaměstnání s pracovními povinnostmi?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

16. Byl/a jste seznámen/a při nástupu do zaměstnání s pracovním kolektivem?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

17. Obdržel/a jste při nástupu orientační balíček společnosti *(příručka obsahující obvykle popis pracovního místa, pracovní podmínky, organizační a pracovní řád, etický kodex, informace o zaměstnaneckých výhodách, informace o školeních, důležité kontakty atd.)?*

- a) Ano
- b) Ne

V případě odpovědi b), uvítal/a byste, kdyby tento balíček společnost poskytovala nově příchozím zaměstnancům?

- a) Ano, balíček by pomohl k rychlejší adaptaci
- b) Ne, balíček není potřeba

18. Byl Vám při nástupu sestaven adaptační plán (pomáhá zaměstnanci rychleji se adaptovat na nové podmínky, tedy seznámit se s chodem a kulturou společnosti; v plánu jsou stanoveny termíny do kdy bude zaměstnanec ovládat určité dovednosti)?

- a) Ano
- b) Ne

19. Pokud jste na otázku č. 18 odpověděl/a kladně, probíhala adaptace podle plánu?

(V případě negativní odpovědi, přeskočte na otázku č. 20)

- a) Ano, vše probíhalo dle adaptačního plánu
- b) Ano, ale s občasnými výjimkami
- c) Ano, ale po upozornění/vyžádání zaměstnance
- d) Ne, ani po upozornění/vyžádání zaměstnance
- e) Ne, skutečnost se naprosto odlišovala od adaptačního plánu

20. Byla Vám v prvních dnech přidělena osoba, která Vás vedla?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Částečně

21. Jak byste zhodnotil/a průběh adaptace? (označte na hodnotící škále 1 až 5, kdy 1 je nejlepší a 5 nejhorší)

- | | | | | | |
|------------------------------------|---|---|---|---|---|
| a) Atmosféra během adaptace | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b) Ochota kolegů Vám pomoci | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c) Přínos absolvovaných školení | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d) Spokojenost s průběhem adaptace | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

22. Došlo na konci Vašeho adaptačního procesu ke zhodnocení Vašich pracovních výsledků personalistou či vedoucím pracovníkem?

- a) Ano
- b) Ne

23. Byla délka adaptačního procesu dostačující k osvojení si všech potřebných informací a povinností?

- a) Ano
- b) Ne

24. Změnil/a byste něco na adaptačním procesu?

- a) Nic
- b) Ano, změnil/a bych

Děkuji za vyplnění

Příloha č. 8: Doplnující tabulky k dotazníkovému šetření

Tab. 1 Otázka č.1: Pohlaví respondentů

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Žena	9	21 %
Muž	33	79 %
Celkem	42	100 %

Tab. 2 Otázka č. 2: Věkové kategorie respondentů

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Do 20 let	3	7 %
21 - 30 let	16	38 %
31 - 40 let	9	21 %
41 - 50 let	6	14 %
51 a více let	8	19 %
Celkem	42	100 %

Tab. 3 Otázka č.3: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Základní	0	0 %
Výuční list	20	48 %
Vyučení s maturitou	5	12 %
Středoškolské	8	19 %
Vysokoškolské	9	21 %
Celkem	42	100 %

Tab. 4 Otázka č.4: Zastávaná pracovní pozice

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Dělnická	20	48 %
THP	19	45 %
Údržbářská	3	7 %
Celkem	42	100 %

Tab. 5 Otázka č.5: Nabídka volné pracovní pozice

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Webové stránky	3	7 %
Noviny, tisk	1	2 %
Úřad práce	1	2 %
Internetové portály	3	7 %
Známí, přátelé, rodina	29	69 %
Sociální síť	2	5 %
Jiné	3	7 %
Celkem	42	100 %

Tab. 6 Otázka č.6: Dostatečné/nedostatečné informace o pracovní pozici

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	41	98 %
Ne	1	2 %
Celkem	42	100 %

Tab. 7 Otázka č.7: Doba obdržení pozvání k výběrovému řízení

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Do jednoho týdne	24	57 %
Do dvou týdnů	10	24 %
Do měsíce	2	5 %
Jiné	6	14 %
Celkem	42	100 %

Tab. 8.1 Otázka č.8: Délka výběrového řízení

	Žena	Muž	Do 20 let	21 - 30 let	31 - 40 let	41- 50 let	51 a více let	Dělnická	THP	Údržbář.
1	44 %	58 %	67 %	50 %	67 %	67 %	38 %	50 %	63 %	33 %
2	44 %	27 %	0 %	25 %	33 %	17 %	63 %	30 %	26 %	67 %
3	11 %	15 %	33 %	25 %	0 %	17 %	0 %	20 %	11 %	0 %
4	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
5	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Celkem	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Tab. 8.2 Náročnost výběrového řízení

	Žena	Muž	Do 20 let	21 - 30 let	31 - 40 let	41- 50 let	51 a více let	Dělnická	THP	Údržbář.
1	33 %	45 %	67 %	31 %	44 %	33 %	63 %	40 %	53 %	33 %
2	67 %	30 %	33 %	31 %	56 %	67 %	25 %	30 %	47 %	67 %
3	0 %	18 %	0 %	31 %	0 %	0 %	13 %	30 %	0 %	0 %
4	0 %	3 %	0 %	6 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
5	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Celkem	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Tab. 8.3 Organizace výběrového řízení

	Žena	Muž	Do 20 let	21 - 30 let	31 - 40 let	41- 50 let	51 a více let	Dělnická	THP	Údržbář.
1	67 %	45 %	67 %	38 %	78 %	33 %	50 %	40 %	63 %	33 %
2	22 %	30 %	0 %	25 %	22 %	50 %	38 %	25 %	26 %	67 %
3	11 %	18 %	0 %	31 %	0 %	17 %	13 %	25 %	11 %	0 %
4	0 %	6 %	33 %	6 %	0 %	0 %	0 %	10 %	0 %	0 %
5	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Celkem	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Tab. 8.4 Prostředí a atmosféra

	Žena	Muž	Do 20 let	21 - 30 let	31 - 40 let	41- 50 let	51 a více let	Dělnická	THP	Údržbář.
1	33 %	55 %	67 %	38 %	56 %	67 %	50 %	45 %	58 %	33 %
2	56 %	24 %	33 %	31 %	33 %	0 %	50 %	25 %	37 %	0 %
3	11 %	18 %	0 %	25 %	11 %	33 %	0 %	20 %	5 %	67 %
4	0 %	3 %	0 %	6 %	0 %	0 %	0 %	5 %	0 %	0 %
5	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Celkem	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Tab. 8.5 Přípravenost výběrové komise

	Žena	Muž	Do 20 let	21 - 30 let	31 - 40 let	41- 50 let	51 a více let	Dělnická	THP	Údržbář.
1	56 %	45 %	67 %	31 %	67 %	33 %	63 %	40 %	58 %	33 %
2	33 %	30 %	0 %	25 %	22 %	67 %	38 %	25 %	32 %	67 %
3	11 %	18 %	33 %	31 %	11 %	0 %	0 %	30 %	5 %	0 %
4	0 %	6 %	0 %	13 %	0 %	0 %	0 %	5 %	5 %	0 %
5	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Celkem	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Tab. 8.6 Celkové shrnutí odpovědí k zhodnocení atmosféry během pohovoru

Odpověď	A	B	C	D	E
1	55 %	43 %	50 %	50 %	48 %
2	31 %	40 %	28 %	30 %	30 %
3	14 %	14 %	17 %	17 %	17 %
4	0 %	3 %	5 %	3 %	5 %
5	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Celkem	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Tab. 9 Otázka č.9: Úplnost informací během pohovoru

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	22	52 %
Spíše ano	14	33 %
Spíše ne	5	12 %
Rozhodně ne	1	2 %
Celkem	42	100 %

Tab. 10 Otázka č.10: Účastníci pohovoru

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Personalista	25	40 %
Vedoucí pracovník	36	57 %
Jiné	2	3 %
Celkem	63	100 %

Tab. 11 Otázka č.11: Prostor během pohovoru na dotazování

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	26	62 %
Spíše ano	16	38 %
Spíše ne	0	0 %
Rozhodně ne	0	0 %
Celkem	42	100 %

Tab. 12 Otázka č.12: Ověřování znalostí během pohovoru

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	22	52 %
Ne	20	48 %
Celkem	42	100 %

Tab. 13 Otázka č.13: Doba informování o výsledcích výběrového řízení

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
V den pohovoru	18	43 %
Do jednoho týdne	13	31 %
Do dvou týdnů	10	24 %
Do měsíce	1	2 %
Jiné	0	0 %
Celkem	42	100 %

Tab. 14 Otázka č.14: Spokojenost s průběhem výběrového řízení

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	19	45 %
Spíše ano	23	55 %
Spíše ne	0	0 %
Rozhodně ne	0	0 %
Celkem	42	100 %

Tab. 15 Otázka č.15: Seznámení s pracovními povinnostmi

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	27	64 %
Spíše ano	15	36 %
Spíše ne	0	0 %
Rozhodně ne	0	0 %
Celkem	42	100 %

Tab. 16 Otázka č.16: Seznámení s pracovním kolektivem

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	15	36 %
Spíše ano	17	40 %
Spíše ne	10	24 %
Rozhodně ne	0	0 %
Celkem	42	100 %

Tab. 17.1 Otázka č.17: Obdržení orientačního balíčku Tab. 17.2 Orientační balíček je/není potřeba

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	19	45 %
Ne	23	55 %
Celkem	42	100 %

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano, je potřeba	15	65 %
Ne, není potřeba	8	35 %
Celkem	23	100 %

Tab. 18 Otázka č.18: Sestavení adaptačního plánu

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	4	10 %
Ne	38	90 %
Celkem	42	100 %

Tab. 19 Otázka č.19: Průběh dle adaptačního plánu

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano, dle plánu	0	0 %
Ano, s výjimkami	4	100 %
Ano, po upozornění	0	0 %
Ne, ani po upozornění	0	0 %
Ne, vůbec	0	0 %
Celkem	4	100 %

Tab. 20 Otázka č.20: Přidělení zaučující osoby

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	32	76 %
Ne	3	7 %
Částečně	7	17 %
Celkem	42	100 %

Tab. 21.1 Otázka č.21: Atmosféra během adaptace

	Žena	Muž	Do 20 let	21 - 30 let	31 - 40 let	41- 50 let	51 a více let	Dělnická	THP	Údržbář.
1	44 %	39 %	67 %	38 %	56 %	0 %	50 %	30 %	53 %	33 %
2	11 %	36 %	33 %	25 %	11 %	83 %	25 %	35 %	21 %	67 %
3	33 %	24 %	0 %	31 %	33 %	17 %	25 %	35 %	21 %	0 %
4	11 %	0 %	0 %	6 %	0 %	0 %	0 %	0 %	5 %	0 %
5	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Celkem	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Tab. 21.2 Ochota kolegů Vám pomoci

	Žena	Muž	Do 20 let	21 - 30 let	31 - 40 let	41- 50 let	51 a více let	Dělnická	THP	Údržbář.
1	56 %	61 %	33 %	69 %	67 %	33 %	63 %	55 %	63 %	67 %
2	11 %	24 %	33 %	13 %	11 %	50 %	25 %	20 %	21 %	33 %
3	22 %	12 %	0 %	13 %	22 %	17 %	13 %	20 %	11 %	0 %
4	11 %	3 %	33 %	6 %	0 %	0 %	0 %	5 %	5 %	0 %
5	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Celkem	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Tab. 21.3 Přínos absolvovaných školení

	Žena	Muž	Do 20 let	21 - 30 let	31 - 40 let	41- 50 let	51 a více let	Dělnická	THP	Údržbář.
1	33 %	24 %	33 %	13 %	44 %	17 %	38 %	15 %	42 %	0 %
2	44 %	30 %	0 %	44 %	33 %	50 %	13 %	25 %	37 %	67 %
3	11 %	39 %	33 %	44 %	11 %	17 %	50 %	50 %	16 %	33 %
4	0 %	3 %	0 %	0 %	11 %	0 %	0 %	5 %	0 %	0 %
5	11 %	3 %	33 %	0 %	0 %	17 %	0 %	5 %	5 %	0 %
Celkem	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Tab. 21.4 Spokojenost s průběhem adaptace

	Žena	Muž	Do 20 let	21 - 30 let	31 - 40 let	41- 50 let	51 a více let	Dělnická	THP	Údržbář.
1	22 %	33 %	33 %	31 %	44 %	0 %	38 %	25 %	37 %	33 %
2	33 %	39 %	0 %	44 %	33 %	67 %	25 %	40 %	37 %	33 %
3	44 %	24 %	33 %	25 %	22 %	33 %	38 %	30 %	26 %	33 %
4	0 %	3 %	33 %	0 %	0 %	0 %	0 %	5 %	0 %	0 %
5	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Celkem	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Tab. 21.5 Celkové shrnutí zhodnocení průběhu adaptace

Odpověď	A	B	C	D
1	40 %	60 %	21 %	31 %
2	31 %	21 %	33 %	38 %
3	26 %	14 %	38 %	29 %
4	3 %	5 %	3 %	2 %
5	0 %	0 %	5 %	0 %
Celkem	100 %	100 %	100 %	100 %

Tab. 22 Otázka č.22: Hodnocení výsledků po adaptaci

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	30	71 %
Ne	12	29 %
Celkem	42	100 %

Tab. 23 Otázka č.23: Délka adaptačního procesu

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	33	79 %
Ne	9	21 %
Celkem	42	100 %

Tab. 24 Otázka č.24: Případná změna adaptačního procesu

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Nic	24	57 %
Ano, změnil/a	18	43 %
Celkem	42	100 %

Příloha č. 9: Návrh online dotazníku pro uchazeče o zaměstnání

OSOBNÍ ÚDAJE						
Jméno :	<input style="width: 90%;" type="text"/>	Příjmení:	<input style="width: 90%;" type="text"/>	Titul:	<input style="width: 90%;" type="text"/>	
Adresa: Město:	<input style="width: 90%;" type="text"/>	Ulice:	<input style="width: 90%;" type="text"/>		č.p.:	<input style="width: 90%;" type="text"/>
PSČ:	<input style="width: 90%;" type="text"/>	Stát:	<input style="width: 90%;" type="text"/>			
Telefon:	<input style="width: 90%;" type="text"/>	E-mail:	<input style="width: 90%;" type="text"/>			
VZDĚLÁNÍ, ODBORNÁ PŘÍPRAVA A ŠKOLENÍ						
Středoškolské	Období:	<input style="width: 90%;" type="text"/>				
	Název školy:	<input style="width: 90%;" type="text"/>				
	Obor:	<input style="width: 90%;" type="text"/>				
Pomaturitní	Období:	<input style="width: 90%;" type="text"/>				
	Název školy:	<input style="width: 90%;" type="text"/>				
	Obor:	<input style="width: 90%;" type="text"/>				
	Titul:	<input style="width: 90%;" type="text"/>				
Vysokoškolské	Období:	<input style="width: 90%;" type="text"/>				
	Název školy:	<input style="width: 90%;" type="text"/>				
	Obor:	<input style="width: 90%;" type="text"/>				
	Titul:	<input style="width: 90%;" type="text"/>				
PRACOVNÍ ZKUŠENOSTI A PRAXE						
Název organizace	Adresa organizace	Období	Zastávaná pozice	Pracovní náplň	Obor činnosti	Typ praxe

SCHOPNOSTI, DOVEDNOSTI A ZNALOSTI			
Cizí jazyk	Jazyková úroveň		Certifikace
Absolvované kurzy, školení, stáže	Název	Období	Způsob ukončení (certifikát)
<p>Počítačové dovednosti:</p> <p>Technické znalosti, dovednosti:</p> <p>Sociální schopnosti, dovednosti:</p> <p>Organizační schopnosti a dovednosti:</p> <p>Další schopnosti, dovednosti, znalosti:</p> <p>Řidičský průkaz (skupina):</p>			
DOPLŇUJÍCÍ INFORMACE			
<p>Jaké jsou Vaše silné stránky?</p> <p>Jaké jsou Vaše cíle v profesním životě?</p> <p>Jaké jsou Vaše koníčky a záliby?</p> <p>Odkud jste se dozvěděl/a o možnosti zaměstnání v ZV-Nástroje?</p> <p>Další doplňující informace:</p>			
PŘÍLOHY			
Příloha 1:	Vybrat soubor	Příloha 1:	Vybrat soubor
Příloha 1:	Vybrat soubor	Příloha 1:	Vybrat soubor
Souhlas se zpracováním osobních údajů			

Návrh automatické odpovědi

Vážený uchazeči,

rádi bychom Vám chtěli poděkovat za Váš zájem pracovat v naší společnosti ZV-Nástroje s.r.o. Vámi vyplněný dotazník bude uložen v interní databázi uchazečů.

V případě, že dojde k uvolnění pracovní pozice vyhovující Vaším zkušenostem a kvalifikaci, dovolíme si Vás kontaktovat.

S pozdravem

personální oddělení společnosti

Příloha č. 10: Návrh adaptačního plánu včetně hodnotícího formuláře adaptačního procesu

ADAPTAČNÍ PLÁN
Jméno a příjmení:
Osobní číslo:
Pracovní pozice:
Den nástupu:
Délka adaptačního procesu:
Vedoucí zaměstnanec (hodnotitel):
Patron:

Název akce	Datum realizace	Odpovědná osoba	Poznámky	Splněno + podpis odpov. os.
Privítání zaměstnance				
Kontrola nástupních dokumentů				
Obecné seznámení se společností				
Pracovní řád				
Mzdový předpis				
Poučení zaměstnance ve věci zpracování osobních údajů				
Seznámení zaměstnance s pracovním kolektivem				
Seznámení zaměstnance s patronem				
Konzultace popisu práce				
Plán školení				
BOZP a PO				
Havarijní plán				
Plán odpadového hospodářství				
Kvalita výrobků				
Seznámení s obsluhou a údržbou strojů				
Nářadí, výdejna, uložení				
Seznámení s počítačovým programem				
Zvyklosti ve společnosti				

Zahájení adaptačního procesu – do 1 týdne od nástupu					
Cíle v rámci adaptace			Poznámky zaměstnance		
Podpis hodnotitele:			Podpis zaměstnance:		
Průběžné hodnocení adaptačního procesu – během 1. měsíce od nástupu					
Zhodnocení adaptace			Poznámky zaměstnance		
Podpis hodnotitele:			Podpis zaměstnance:		
Průběžné hodnocení adaptačního procesu – během 3. měsíce od nástupu					
Zhodnocení adaptace			Poznámky zaměstnance		
Podpis hodnotitele:			Podpis zaměstnance:		
Závěrečné hodnocení adaptačního procesu – během 6. měsíce od nástupu					
Hodnocená oblast	Výborné	Velmi dobré	Dobré	Uspokojivé	Neuspokojivé
Pracovní výkon					
Plnění prac. příkazů, pokynů					
Zodpovědnost k prac. povinn.					
Ochota ke spolupráci					
Docházka					
Znalost směrnic, předpisů					
Dodržování kvality					
Odborné znalosti					
Komunikace s nadřízeným					
Komunikace s kolegy					
Zhodnocení nadřízeným			Vyjádření zaměstnance		
Podpis hodnotitele			Podpis zaměstnance		